



BACHELORARBEIT

Herr
Felix Mayer

Creating Careers

**Arbeitnehmerüberlassung von
Fachkräften als moderne
Personaldienstleistung**

2015

BACHELORARBEIT

Creating Careers

Arbeitnehmerüberlassung von Fachkräften als moderne Personaldienstleistung

Autor:

Herr Felix Mayer

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM12wl5-B

Erstprüfer:

Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

Einreichung:

München, den 24. Juni 2015

BACHELOR THESIS

Creating Careers

Temporary employment of experts as modern personnel services

author:

Mr. Felix Mayer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wl5-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

submission:

Munich, June 24th 2015

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Mayer, Felix

Creating Careers – Arbeitnehmerüberlassung von Fachkräften als moderne Personaldienstleistung

Creating Careers – Temporary employment of experts as modern personnel services

47 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

In der folgenden Abhandlung soll die Forschungsfrage beantwortet werden, inwieweit die Beschäftigungsform „Arbeitnehmerüberlassung“, die seit den 1960er Jahren in Deutschland Anwendung findet, im Bereich der Fachkräftevermittlung ein zukunftsfähiges Modell sei. Zur Klärung dieser Frage werden zuerst Grundlagen definiert sowie Abgrenzungen zu weiteren Formen von Arbeitsverhältnissen gezogen. Nach einem kurzen Überblick über die historische Entwicklung nach Einführung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes werden in der Folge die Hauptparteien bei diesem Modell der externen Personalbeschaffung vorgestellt sowie deren Chancen und Risiken herausgearbeitet. Im Anschluss an ein Zwischenfazit werden noch verschiedene Techniken der Rekrutierung solcher gut ausgebildeter Nachwuchskräfte vorgestellt und am Ende ein abschließendes Fazit inklusive der Beantwortung der Forschungsfrage gezogen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Definition von Begriffsgrundlagen und Abgrenzung der Arbeitnehmerüberlassung	3
2.1 Erklärung des Begriffs	3
2.2 Abgrenzung der Arbeitnehmerüberlassung	5
2.2.1 Abgrenzung zu sonstigen Formen drittbezogenen Personaleinsatzes	5
2.2.2 Der Werkvertrag	9
2.2.3 Der Dienstvertrag	9
2.2.4 Der Dienstverschaffungsvertrag	10
2.3 Arten der Arbeitnehmerüberlassung	11
2.3.1 Die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung	11
2.3.2 Die nicht-gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung	12
2.4 Entwicklung der Zeitarbeit nach Einführung des AÜG	13
3 Hauptparteien der Arbeitnehmerüberlassung	15
3.1 Das Verleihunternehmen	16
3.1.1 Strukturelle Merkmale von Verleihunternehmen	17
3.1.2 Die Aufgaben des Verleihers	22
3.2 Der Entleihbetrieb	25
3.2.1 Strukturelle Merkmale von Entleihbetrieben	25
3.2.2 Chancen und Risiken für den Entleiher	28
3.3 Die Zeitarbeitskraft	31
3.3.1 Strukturelle Merkmale von Zeitarbeitskräften	31
3.3.2 Chancen und Risiken für die Zeitarbeitskraft	35
3.4 Zwischenfazit	37
4 Rekrutierungstechniken	39
4.1 Rekrutierung über Stellenausschreibungen	40
4.2 Rekrutierung über einen eigenen Bewerberpool	42
4.3 Rekrutierung über Active Sourcing	43
4.4 Recruitingtrends und Zwischenfazit	44

5 Fazit und Ausblick auf die Zukunft spezialisierter Personaldienstleister	46
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Rechtliche Beziehung der Personalleasing-Parteien	4
Abb. 2: Zahl der Verleihunternehmen in Deutschland	18
Abb. 3: Verleihbetriebe nach Regionen	19
Abb. 4: Verleihbetriebe nach externen Mitarbeitern.....	20
Abb. 5: Einsatzunternehmen nach Betriebsgrößen und relative Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung	26
Abb. 6: ANÜ in Deutschland 1980-2014	32
Abb. 7: Labour Turnover in Deutschland	33
Abb. 8: Marktanteile Online-Jobbörsen.....	40

1 Einleitung

Zu Zeiten eines schnellen Wandels in der Weltwirtschaft, unter anderem durch eine fortschreitende Globalisierung sowie einem stetigen technologischen Fortschritt, verändert sich das Verhalten von Unternehmen bei der Personalbeschaffung.

Der zunehmende Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften und Forderungen nach flexiblen Handlungsspielräumen in der Personalpolitik, führen dazu, dass die atypische Beschäftigungsform "Arbeitnehmerüberlassung" in Deutschland für Unternehmen eine immer wichtigere Rolle am Arbeitsmarkt spielt.

Die öffentliche Wahrnehmung dieses Themas beschränkt sich meist auf Begriffe wie „moderne Sklaverei“ oder „Menschenhandel“. Allerdings wird in Fachkreisen zunehmend positiv von der „Arbeitsform der Zukunft“, „Outsourcing“ oder „Outplacement“ im Zusammenhang mit Leiharbeit zu gesprochen. Dies spiegelt eine Vielzahl von Meinungen über eine Beschäftigungsform wieder, welche bereits seit den 1960er Jahren in Deutschland Anwendung findet.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll vor diesem Hintergrund untersucht werden, welchen Nutzen die Vermittlung von Fach- und Führungskräften durch spezialisierte Personaldienstleister, insbesondere in Arbeitnehmerüberlassung, sowohl für das Kundenunternehmen, als auch für den Kandidaten bringt.

Auf folgende Forschungsfrage soll am Ende eine Antwort gegeben werden:

Inwieweit ist die atypische Beschäftigungsform „Arbeitnehmerüberlassung“ im Bereich der Fachkräftevermittlung ein zukunftsfähiges Modell?

Die Relevanz der Frage begründet sich durch die zunehmende Konsolidierung des Marktes der spezialisierten Personaldienstleister, sowie dem negativen Bild dieser in der öffentlichen Wahrnehmung.

Es ist zu erwarten, dass das Ergebnis der Untersuchung hervorbringt, dass durch die Vorteile für jede der beteiligten Parteien der Markt für Personaldienstleistungen im Fachkräftebereich weiterhin attraktiv bleibt.

Als Quellen zur Erstellung dieser Arbeit dienen die hinzugezogene und zitierte Fachliteratur, die zum Teil auch den aktuellen Forschungsstand kommentiert sowie Statistiken und Veröffentlichungen öffentlicher Organisationen wie beispielsweise der Bundesagentur für Arbeit.

Im Anschluss an die Einleitung werden Grundlagen und Begrifflichkeiten zum Thema Arbeitnehmerüberlassung definiert und eine Abgrenzung von zeitarbeitsähnlichen Arbeitsverhältnissen durchgeführt sowie kurz auf die Entwicklung der Zeitarbeit nach Einführung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes eingegangen. In der Folge werden die Hauptparteien bei diesem Modell der Personalvermittlung analysiert und ein Überblick über die wichtigsten Chancen und Risiken für den jeweiligen Part gegeben. Da die zitierte Fachliteratur im Allgemeinen nicht zwischen Fachkräften und durchschnittlichen Arbeitnehmern unterscheidet, geschieht dies nicht mit dezidiertem Fokus auf Fachkräfte. Im Anschluss daran zieht der Autor ein Zwischenfazit und zeigt auf, welche Herausforderungen und Chancen bei der Erreichung der individuellen Ziele bestehen. Im vorletzten Kapitel werden Mittel und Wege für spezialisierte Personaldienstleister aufgezeigt um bestmögliche Kandidaten effizient und effektiv zu rekrutieren, außerdem wird kurz auf Trends bei der Rekrutierung von Fachkräften eingegangen.

Ein abschließendes Fazit sowie ein Ausblick auf die Zukunft spezialisierter Dienstleister sollen dem Leser als Zusammenfassung der vorangegangenen Ausführungen dienen

2 Definition von Begriffsgrundlagen und Abgrenzung der Arbeitnehmerüberlassung

Im ersten Abschnitt werden in der Folge Begriffsgrundlagen, die im Zusammenhang mit der Beschäftigungsform Arbeitnehmerüberlassung stehen definiert. Außerdem soll eine Abgrenzung zu ähnlichen Arbeitsverhältnissen vorgenommen werden.

2.1 Erklärung des Begriffs

Für die Überlassung von Arbeitskräften durch Zeitarbeitsunternehmen gibt es eine Vielzahl von Synonymen, die in der Literatur Anwendung finden. Unter anderem sind Begriffe wie Arbeitnehmerüberlassung oder Leiharbeit, im internationalen Umfeld „Temporary Work“ sowie „Travail temporaire“ oder in der Boulevardpresse „Menschenhandel“ in diesem Zusammenhang gebräuchlich.

Bei der Überlassung von Fachpersonal haben sich in Deutschland die Begriffe „Zeitarbeit“ sowie „Arbeitnehmerüberlassung“ in der Praxis etabliert. Deshalb werden sie in der Folge in dieser Arbeit synonym zur Anwendung kommen.

Bei der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung werden Arbeitnehmer mit dem Ziel rekrutiert und beschäftigt, diese an andere Unternehmen zu verleihen.

Der Verleihvorgang wird dabei durch das Zeitarbeitsunternehmen durchgeführt. Es wird daher als Verleiher bezeichnet. Der entleihende Betrieb wird folglich als Entleiher benannt, wohingegen der Arbeitnehmer, der in Arbeitnehmerüberlassung beschäftigt wird, die Bezeichnung Leiharbeitnehmer trägt.¹

Wie man dieser kurzen Beschreibung des Arbeitsverhältnisses entnehmen kann, bildet die Arbeitnehmerüberlassung ein Dreiecksverhältnis zwischen Verleihunternehmen, Entleiher und Leiharbeitnehmer (vgl. Abb. 1, S.4) ab. Zwischen dem Verleiher und dem Leiharbeiter wird ein Arbeitsvertrag geschlossen,

¹ Vgl. Elghahwagi, Sonja (2006): *Arbeitnehmerüberlassung – Grundlagen, Entwicklung, Ziele*, Saarbrücken, S.21.

wohingegen das Arbeitsverhältnis zwischen der Arbeitskraft und dem Entleiher nicht direkt vertraglich geregelt wird.²

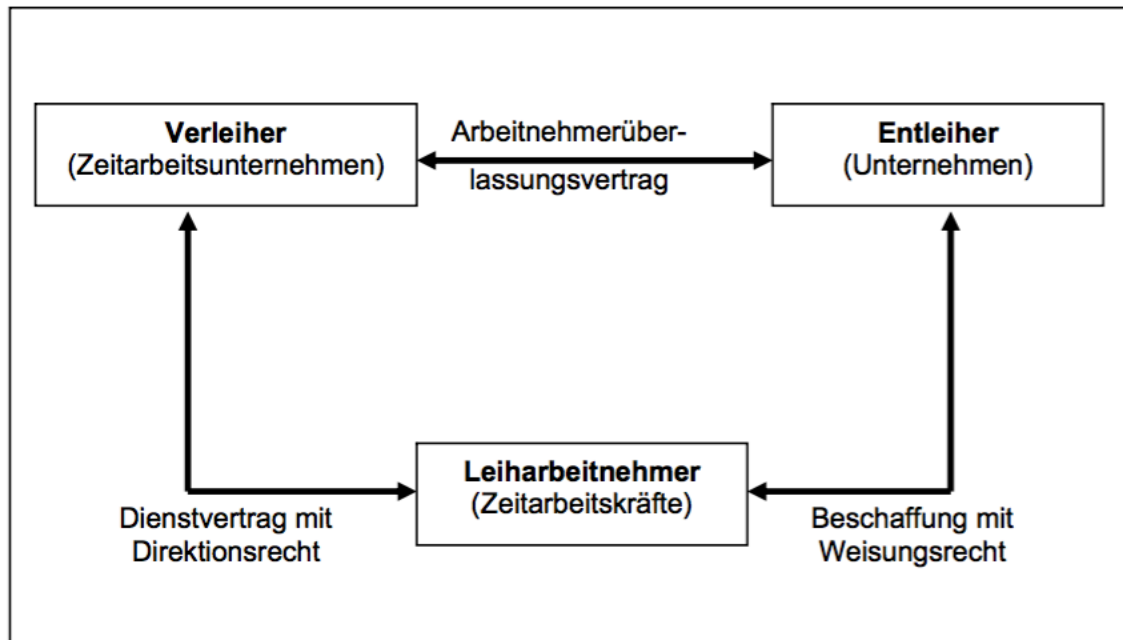


Abb. 1: Rechtliche Beziehung der Personalleasing-Parteien (vgl. Jung 2008, S. 145)

Als Besonderheit der Arbeitnehmerüberlassung bei der Vermittlung von Fachkräften ist herauszustellen, dass die Verleihung von Arbeitskräften an Unternehmen erfolgt, die entweder über einen kurzfristigen Personalengpass verfügen oder aber durch ihre Unternehmenspolitik nur zeitlich begrenzte Personalbudgets haben. Diese beschränken sich meist auf ein Geschäftsjahr und werden jährlich im Zuge des Finanzplans neu vergeben. Des Weiteren wird diese Form der externen Personalbeschaffung oftmals auch als eine verlängerte Probezeit genutzt.

Ist der Einsatz beim Entleihunternehmen beendet, versucht der Entleiher einen anderen Einsatzort für den Arbeitnehmer zu finden. Sollte dies nicht möglich sein, erhält der Leiharbeiternehmer trotzdem einen vertraglich vereinbarten Lohn. Dies macht auch den entscheidenden Unterschied zu allen weiteren Beschäftigungsformen aus: Der Arbeitnehmer wird nicht vom Entleiher bezahlt, sondern von dem Verleihunternehmen, welches seine Zeitarbeitskräfte temporär anderen Unternehmen überlässt.

² Vgl. Jung, Hans (2008): *Personalwirtschaft*, 8. Auflage, München, S. 145.

2.2 Abgrenzung der Arbeitnehmerüberlassung

In der Folge werden verschiedene Vertragsarten behandelt, um Abgrenzungen zur Arbeitnehmerüberlassung deutlich zu machen. Im darauf folgenden Abschnitt sollen die unterschiedlichen Ausprägungsformen der Arbeitnehmerüberlassung dargelegt werden.

2.2.1 Abgrenzung zu sonstigen Formen drittbezogenen Personaleinsatzes

Dieses Unterkapitel wird weitere Modelle drittbezogenen Personaleinsatzes aufzeigen und beschreiben wie sie sich in einigen Merkmalen substantiell vom Arbeitnehmerüberlassungskonzept unterscheiden. Diese beinhalten unter anderem das Outsourcing, die Personal-Service-Agenturen, die Konzernleihe sowie die echte und unechte Leiharbeit.

Das Outsourcing

Der Begriff Outsourcing beschreibt eine Option des drittbezogenen Personaleinsatzes bei der, wie auch bei der Arbeitnehmerüberlassung, betriebsinterne Aufgaben durch externe Dritte wahrgenommen werden. Als Hauptmerkmal ist festzustellen, dass ganze Aufgabenbereiche aus einem Unternehmen ausgegliedert und durch andere selbstständige Rechtspersonen übernommen werden. Dabei unterscheidet man je nach räumlichen Gegebenheiten zwischen Inhouse- und Outhouse-Outsourcing. Bei Ersterem werden die Aufgaben durch einen externen Dritten innerhalb des Betriebes wahrgenommen, wohingegen bei Letzterem von einem unternehmensexternen, räumlich getrennten Arbeitsplatz aus die Tätigkeiten durchgeführt werden. Das Outsourcingmodell kann sich wie im Folgenden beschrieben oftmals bei zwei Anhaltspunkten mit dem Modell der Arbeitnehmerüberlassung überschneiden.

Im Zuge eines Outsourcings kann eine durch ein fremdes Unternehmen übernommene Aufgabe eine verdeckte Arbeitnehmerüberlassung darstellen. Die Gefahr dafür besteht besonders im Falle des Inhouse-Outsourcings, wenn Mitarbeiter des externen Unternehmens wie Festangestellte interne Mitarbeiter in

die Betriebsorganisation des Unternehmens integriert werden, das sich durch unternehmensfremde Mitarbeiter verstärkt. Um dies zu vermeiden muss eine Abgrenzung nach allgemeingültigen Kriterien, wie dem Weisungsrecht oder dem Unternehmerrisiko vorgenommen werden.

Des Weiteren kann dieser Fall eintreten, wenn die Beschäftigung als Leiharbeiter die Rechtsfolge eines Betriebsübergangs nach §613a BGB verdrängt, die häufig bei der Ausgliederung von betrieblichen Aufgabenbereichen im Rahmen von Outsourcing in Betracht kommt. Gliedert ein Verleihbetrieb Teile seines Unternehmens an ein Drittes aus, bleiben die in dem vom Übergang betroffenen Betrieb oder Betriebsteil angestellten Leiharbeitnehmer entgegen § 613a BGB dem Verleihbetrieb zugeordnet. Dadurch gehen ihre Arbeitsverhältnisse nicht auf den neuen Inhaber über. Die Leiharbeiter können in der Folge dem neuen Betrieb zur Erbringung von Arbeitsleistung überlassen werden. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Arbeitnehmerüberlassung zwischen Entleiher und Arbeitnehmer nach erfolgtem Betriebsübergang weiterhin in beiderseitigem Einvernehmen durchgeführt wird. Allerdings haben laut § 613a Abs. 6 BGB die betroffenen Arbeitnehmer ein Widerspruchsrecht gegen den Übergang ihres Arbeitsverhältnisses. So muss ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, das Arbeitsverhältnis, welches mit dem bisherigen Verleihbetrieb besteht, aufrecht zu erhalten.³

Die Personal-Service-Agenturen (PSA)

Seinen Ursprung findet der Begriff der Personal-Service-Agentur (PSA) im „Ersten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“. Das Gesetz stellt einen Bestandteil der Agenda 2010 und des Hartz-Konzeptes dar, deren Umsetzung durch die Bundesregierung im Jahr 2003 beschlossen wurde. Die erste umgesetzte Maßnahme dieser Reformen wurde in den Medien der Einfachheit halber auch als Hartz I bezeichnet. Als Ziele dieser Reformmaßnahmen, welche in erster Linie den Arbeitsmarkt betrafen, sind vor Allem der Abbau von Massenarbeitslosigkeit sowie die Entlastung der öffentlichen Haushalte zu nennen.

³ Vgl. Balze, Wolfgang; Rebel, Wolfgang; Schuck, Peter (2002): Arbeitsrecht und Outsourcing, Heidelberg, S. 198ff

Die Grundidee der Personal-Service-Agenturen besteht darin, Arbeitslose als sozialversicherungspflichtige Leiharbeitnehmer anzustellen, statt diesen Entgeltersatzleistungen zukommen zu lassen. Als Träger dieser Sozialleistung fungiert die Bundesagentur für Arbeit.⁴ Die Tätigkeiten der PSA, welche im Allgemeinen zusammenfassend als „vermittlungsorientierte Leiharbeit“ definiert werden, umfassen im Wesentlichen drei schwerpunktmäßige Aufgaben. Eine dieser Aufgaben besteht darin, dass die Personal-Service-Agenturen die Arbeitnehmer zur Überlassung sowie Übernahme anbieten. Eine Weitere beinhaltet neben der Beschäftigung auch die Integration, Vermittlung, Qualifikation und Weiterbildung von Arbeitslosen. Die dritte Hauptaufgabe besteht in der Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit bei der Eingliederung von problembehafteten Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt.

Die Personal-Service-Agenturen sind Privatunternehmen, welche als unterstützende Organisationen zur staatlichen Agentur für Arbeit agieren und als eigenständige Organisationseinheit für diese und in ihrem Auftrag handeln. Für den Fall, dass sich keine private Vermittlungsagentur findet, ist die Agentur für Arbeit verpflichtet eigenständig die Aufgaben der PSA zu übernehmen. Die Einstellung von Erwerbslosen durch eine PSA wird monatlich durch die Bundesagentur für Arbeit mit der Auszahlung von sogenannten Fallpauschalen gefördert, welche auch als Vermittlungsprovisionen verstanden werden können.⁵ Diese Fallpauschalen werden nach Monaten gestaffelt und reduzieren sich quartalsweise. Als bekannte Ketten von Personal-Service-Agenturen können Manpower sowie Randstad-Zeitarbeit genannt werden.

In Frage gestellt wurde dieses oben beschriebene Modell zur Beschäftigungsförderung durch die Insolvenz der deutschen Tochtergesellschaft eines niederländischen Personaldienstleisters im Jahr 2004. Diese betrieb mehr als 200 Agenturen in ganz Deutschland und stellte damit mehr als 20% aller Personal-Service-Agenturen in der gesamten Bundesrepublik und beschäftigte circa 9500 Personen. Diese Insolvenz machte viele Problematiken beim Vergabeverfahren für PSA-Lizenzen offensichtlich. So wurden vielen Betreibern von Personal-

⁴ Vgl. Reipen, Markus (2006): Die Personal-Service-Agentur – Herzstück der Hartz-Arbeitsmarktreform, Hamburg, S. 1ff.

⁵ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 23

Service-Agenturen im Rahmen der Vergabe der Zuschlag trotz mangelhafter Infrastruktur, fehlendem Wissen über den regionalen Arbeitsmarkt sowie mangelnder Kontrolle erteilt. Diese offenkundige Misswirtschaft führte dazu, dass das Modell stark in die Kritik geriet.⁶ In Folge dessen hat die Bundesagentur für Arbeit die Kriterien bei Auswahl und Bewertung im Vergabeverfahren für PSA-Lizenzen angepasst und setzt nun ihren Fokus verstärkt auf Geschäftserfahrung sowie regionale Marktpresenz und –Kenntnis.

Die Konzernleihe

Für den Fall, dass die Arbeitnehmerüberlassung zwischen zwei Unternehmen eines Konzerns erfolgt, wird diese als Konzernleihe bezeichnet. Hierbei ist die Begrifflichkeit des „Konzerns“ unabhängig von der Rechtsform zu sehen. Es stellt keinen entscheidenden Faktor dar, ob die beteiligten Unternehmen nach dem Aktiengesetz geführt werden, sondern der entscheidende Faktor besteht darin, dass sich diese unter einer einzigen Leitung zusammenschließen. So findet bei temporärer Entsendung § 1 Abs. 3 Nr.2 AÜG keine Anwendung.⁷

Echte und unechte Leiharbeit

Die Unterscheidung zwischen echter und unechter Leiharbeit begründet sich auf der Lehre und der Rechtsprechung vor der Verabschiedung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes im Jahr 1972. Mit echter Leiharbeit wurde bis dahin das gelegentliche Entleihen von Arbeitskräften an dritte Unternehmen umschrieben. Dauerhafte und regelmäßige Überlassung hingegen wurde als unechte Leiharbeit bezeichnet, die in ihrem Grundsatz rechtlich nicht zulässig war. Seit dem Inkrafttreten des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) wird nach gewerbs- und nicht-gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung als Kriterium für die Genehmigungspflicht unterschieden. Auf diese Unterschiede wird im Kapitel 2.3 noch näher eingegangen.

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. Elghahwagi 2006, S.22

2.2.2 Der Werkvertrag

In der praktischen Umsetzung ist die Differenzierung zwischen gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen häufig mit Schwierigkeiten verbunden, obwohl diese sich zumindest im Juristischen eindeutig gestaltet. Als Beispiele für typische Werkverträge können unter anderem Reparaturen, Handwerkstätigkeiten oder die Anfertigung von Plänen genannt werden.

Bei Abschluss eines Werkvertrages nach § 631 BGB verpflichtet sich der Unternehmer (Hersteller) dem Auftraggeber (Besteller) gegenüber, die Erstellung eines Gewerkes, das heißt die Herbeiführung eines bestimmten Erfolges, durch seine eigenen Mitarbeiter zu erzielen.⁸ Für diese Erfolgserbringung schuldet der Auftraggeber dem Unternehmer einen Werklohn. Die Tatsache, dass es sich hierbei um eine erfolgsbezogene Verpflichtung handelt stellt ein wesentliches Merkmal des Werkvertrages. Das bedeutet, dass dem Hersteller das Unternehmerrisiko in Form der sogenannten Gewährleistungshaftung nach §§ 633 ff. BGB obliegt.⁹ Im Gegensatz zur Arbeitnehmerüberlassung, welche sich auf das Verleihen eines geeigneten Arbeitnehmers beschränkt, wird vom beauftragten Unternehmer hier ein definierter Arbeitserfolg geschuldet.

Der Hersteller erbringt seine Leistung beim Besteller auf eigene Verantwortung und setzt hierfür eigene Arbeitsmittel ein.

2.2.3 Der Dienstvertrag

Als vertragliche Grundlage für jegliche Arbeitsverträge gilt der Dienstvertrag. Im Allgemeinen wird jede Dienstleistung in der Bundesrepublik Deutschland, nicht ausschließlich ein Arbeitsverhältnis, vertraglich über einen Dienstleistungsvertrag nach § 611 BGB geregelt. Übliche Dienstverträge sind neben dem Arbeitsvertrag beispielsweise der Arztvertrag, der Architektenvertrag oder Mandatsvertrag.

Bei diesem Vertragsmodell handelt es sich um einen sogenannten schuldrechtlichen Vertrag. Im Rahmen dessen sind als beteiligte Parteien der Dienstbe-

⁸ Vgl. Jung 2008, S. 145

⁹ Vgl. Elghawagi 2006, S. 25

rechtigte (Leistungsempfänger) sowie der Dienstverpflichtete (Leistungserbringer) auszumachen. Im Gegensatz zum Werkvertrag wird nicht ein definierter Erfolg geschuldet, sondern vom Dienstverpflichteten das Erbringen der Leistung. Ein weiterer Abgrenzungspunkt gegenüber dem Werksvertragsverhältnis besteht in der vertraglichen Gestaltung als Dauerschuldverhältnis. Für den Fall, dass das Dienstleistungsverhältnis vor Erbringung der Leistung beendet werden soll, so muss dies über eine Kündigung erfolgen.¹⁰

Sofern der mit dem Erbringen der Dienstleistung beauftragte Unternehmer seine Dienste nicht selbst leistet, so fungiert im Unterschied zum Leiharbeiter der im Dienstvertrag eingesetzte Arbeitnehmer als Erfüllungsgehilfe. Dadurch ist dieser nicht dem Kundenunternehmen gegenüber weisungsgebunden, sondern vielmehr seinem Auftraggeber. Im Gegensatz dazu wird im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung der Leiharbeiter dem Kundenunternehmen überlassen. Aufgrund der Tatsache, dass der Arbeitnehmer in dieser Vertragskonstellation nicht den Weisungen des ihn verleihenden Unternehmens Folge leisten muss, sondern denen des Kunden, fungiert er hierbei nicht als Erfüllungsgehilfe des Verleihers.

2.2.4 Der Dienstverschaffungsvertrag

Der Dienstverschaffungsvertrag stellt eine allgemein anerkannte Sonderform dar und ist nicht im BGB geregelt. Bei dieser Vertragsform verpflichtet sich eine Vertragspartei der Anderen gegenüber zur Verschaffung einer Dienst- oder Arbeitsleistung eines Dritten.

Hierbei verpflichtet sich der Dienstverschaffende gegenüber dem Dienstempfänger die Dienste eines Dritten zu beschaffen. Der wesentliche Unterschied zwischen Arbeitnehmerüberlassungs- und Dienstverschaffungsvertrag besteht in deren Leistungsinhalt. Der Zweck des Arbeitnehmerüberlassungsvertrages besteht darin, einen Arbeitnehmer zur Erbringung von Arbeitsleistung zur Verfügung zu stellen. Dagegen werden beim Dienstverschaffungsvertrag die Dienste eines Arbeitnehmers geschuldet. In der praktischen Umsetzung kommt es

¹⁰ Vgl. Gick, Dietmar (1984): Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung zwischen Verbot und Neugestaltung, Berlin, S. 166 ff.

dabei häufig zu einer Verbindung zwischen Dienstverschaffungs- und Mietvertrag, beispielsweise beim Überlassen von technisch anspruchsvollen Maschinen in Verbindung mit Bedienpersonal.¹¹ Es besteht keine erlaubnispflichtige Arbeitnehmerüberlassung bei einem solchen Mischvertrag, insofern der wirtschaftliche Wert der Nutzung der Maschine den der Bereitstellung des bedienenden Personals eindeutig überwiegt.

Wie in den obigen Ausführungen über die Abgrenzungen zu drittbezogenem Personaleinsatz deutlich wird, ist es oft schwierig eindeutige Grenzen zu ziehen. Dementsprechend haben sich in der Praxis Mischformen entwickelt. Der Fokus dieser Arbeit soll im Zuge dieser Arbeit allerdings ausschließlich auf dem im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz definierten Modell der Arbeitnehmerüberlassung liegen.

2.3 Arten der Arbeitnehmerüberlassung

Im Grundsatz wird unterschieden zwischen der erlaubnispflichtigen gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung sowie der erlaubnisfreien Arbeitnehmerüberlassung. Diese beiden Formen sollen in der Folge näher erläutert werden.

2.3.1 Die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung

Bei einer Arbeitnehmerüberlassung handelt es sich um ein sogenanntes „Verbot mit Erlaubnisvorbehalt“. Dies hat zur Folge, dass das Überlassen von Arbeitnehmern zu gewerblichen Zwecken nur mit einer vorliegenden Erlaubnis zulässig ist. Aus diesem Erlaubnisvorbehalt folgt auch die terminologische Unterscheidung zwischen legaler (mit vorliegender Erlaubnis) und illegaler (ohne vorliegende Erlaubnis) Arbeitnehmerüberlassung ab. Diese ist geregelt in § 1 AÜG. Zuständig für die Erteilung der Erlaubnis ist die Bundesagentur für Arbeit über ihre Regionaldirektionen. In der Regel ist diese Erlaubnis zunächst auf ein Jahr befristet und kann nach einer Geschäftsausübung von drei Jahren ohne Beanstandungen unbefristet erteilt werden.

¹¹ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 27

Ein gewerbsmäßiger Verleiher benötigt laut § 1 Abs. 1 S.1 AÜG wenn er im sachlichen Anwendungsbereich des AÜG Leiharbeiter überlässt demnach eine Erlaubnis. Dadurch ist er rechtlich an alle Arbeitgeberpflichten gebunden. Diese Pflichten beinhalten die Lohnzahlung, die Entrichtung der Sozialversicherungsbeiträge sowie die Einhaltung und Abführung der Lohnsteuer. Diese Verpflichtungen bestehen auch dann, wenn der Arbeitnehmer nicht bei einem Kundenunternehmen eingesetzt werden kann.

Diese gesetzliche Regelung dient seit der Zulassung der privaten Arbeitsvermittlungen nicht mehr der Absicherung des staatlichen Arbeitsvermittlungsmonopols, sondern vielmehr dem individuellen Arbeitnehmerschutz im Bezug auf arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Fragestellungen.

2.3.2 Die nicht-gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung

Der Fall einer erlaubnisfreien Arbeitnehmerüberlassung ist dann gegeben, wenn diese zum einen nicht gewerblich erfolgt und zum anderen nur gelegentlich oder ohne Gewinnerzielung durchgeführt wird.

Es handelt sich um eine gelegentliche Arbeitnehmerüberlassung, sobald ein Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung regelmäßig im Betrieb seines Arbeitgebers erbringt und nur gelegentlich und in Ausnahmesituationen gegen Vergütung zur Erbringung seiner Arbeitsleistung einem Fremdunternehmen überlassen wird. Eine Arbeitnehmerüberlassung ohne Gewinnerzielungsabsicht wird oft im Zusammenhang Non-Profit-Organisationen oder religiösen Genossenschaften gesprochen, die beispielsweise Krankenhäusern Pflegepersonal überlassen. Des Weiteren sind Fälle der Leiharbeit von der Erlaubnispflicht gemäß §1a Abs. 1 AÜG ausgenommen, in denen ein Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern zur Vermeidung von Kurzarbeit und Kündigungen Arbeitnehmer an ein anderes Unternehmen überlässt. Als Synonym hierfür wird oft der Begriff „Kollegenhilfe verwendet. Bei diesem Modell ist es erforderlich, dass der Verleiher die Überlassung zuvor bei der Bundesagentur für Arbeit anzeigt.¹²

¹² Vgl. Löw-Jasny, Christine (2000): Zeitarbeit – Arbeit mit der Zeit, München, S. 46f.

2.4 Entwicklung der Zeitarbeit nach Einführung des AÜG

Im Jahr 1972 fand erstmals eine gesetzliche Regelung der gewerbsmäßigen Zeitarbeit durch das Inkrafttreten des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes statt. Dieses sicherte dem Zeitarbeitnehmer die Rechte zu. Zum einen sollte eine Überlassung auf höchstens drei Monate beschränkt werden. Diese Vorgabe wurde in der Folge zuerst auf sechs Monate erhöht, später auf 12 und schließlich auf 24 Monate, bevor sie im Jahr 2003 komplett gestrichen wurde. Des Weiteren durfte durch das Synchronisationsverbot die Dauer des Arbeitsverhältnisses zwischen Verleihunternehmen und Zeitarbeitskraft nicht an die Dauer der Überlassung gekoppelt werden. Auch diese Regelung wurde auf Vorschlag der sogenannten Hartz-Kommission zum Januar 2003 ersatzlos gestrichen. Als letzter wesentlicher Punkt des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, der bis heute gültig ist, kann die Lohnfortzahlung bei Nichtüberlassung genannt werden. Diese sichert dem Arbeitnehmer zu, dass das Betriebsrisiko beim Verleiher bleibt und nicht auf die Zeitarbeitskraft abgewälzt werden kann.

Durch die Einführung des Gleichbehandlungsgrundsatzes vor dem Hintergrund der damaligen Diskussion über Flexicurity, eine begriffliche Zusammenführung der Wörter Flexibilität (für den Arbeitgeber) und Security (für den Arbeitnehmer), erfuhr die Zeitarbeit eine weitere Aufwertung. So wurden die Gleichbehandlungen bei wesentlichen Arbeitsbedingungen (equal treatment) sowie beim Arbeitsentgelt (equal pay) erstmals gesetzlich verankert. Allerdings bietet sich die Möglichkeit von der grundsätzlichen Gleichstellung abzuweichen, insofern ein Gültiger Tarifvertrag vorliegt oder der Zeitarbeitnehmer vor Eintritt in das Verleihunternehmen arbeitslos gemeldet war.¹³

Durch mehrere Tarifabschlüsse im Jahr 2003, beispielsweise zwischen den beiden größten Arbeitgeberverbänden in der Zeitarbeit und der DGB-Tarifgemeinschaft Zeitarbeit, muss die Mehrheit der Zeitarbeitnehmer allerdings

¹³ Wolters, Tobias (2008): Leiharbeit: Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG) (Edition der Hans-Böckler-Stiftung 226). Düsseldorf, S. 15 f

in der Praxis nicht mehr nach dem generellen Prinzip des Equal Pay, sondern nach Tarif entlohnt werden.¹⁴

¹⁴ Vgl. Hinsen, Ludger (2009): Verantwortung für Arbeit. Flexibilität mit Personaldienstleistern, Berlin, S. 21
f

3 Hauptparteien der Arbeitnehmerüberlassung

Dieses Kapitel wird einen Überblick über die strukturelle Zusammensetzung der drei Hauptparteien geben, die an einer Arbeitnehmerüberlassung beteiligt sind. Des Weiteren werden die typischen Aufgabenfelder aufgezeigt, die bei Personaldienstleistungsunternehmen bestehen. Außerdem sollen spezielle Chancen und Risiken sowohl aus Sicht der Entleiher als auch der Leiharbeitnehmer dargestellt werden. Prinzipiell liegt der Fokus auf der Entwicklung der vergangenen 10 bis 15 Jahren da ein weiter gefasster Zeitrahmen das Ausmaß dieser Arbeit übersteigen würde. Am Ende soll ein Zwischenfazit mit Hinblick auf Chancen und Risiken jeder der beteiligten Parteien gezogen werden.

Für die Bundesrepublik Deutschland stehen derzeit zwei repräsentative statistische Grundlagen zur Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung. Die eine bildet dabei die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, die zweite die sogenannte IAB-Beschäftigtenprobe 1975-1995. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass keine der Beiden Informationen zu den Entleihunternehmen beinhalten, was zur Folge hat, dass die Dreiecksbeziehung zwischen Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer daher vernachlässigt wird. Substanzielle Aspekte wie beispielsweise die Anzahl und Dauer von Arbeitnehmerüberlassungen, werden entweder gar nicht erhoben oder aber nicht ausgewertet bzw. ausgewiesen. Daher ist festzustellen, dass es derzeit keine zureichenden empirischen Untersuchungen für den deutschen Leiharbeitsmarkt gibt.

Die Arbeitnehmerüberlassungsstatistik stellt eine regelmäßige statistische Berichterstattung der Agentur für Arbeit dar, welche als Hauptinformationsquelle für die Dokumentation der Entwicklung der Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungsdynamik der Arbeitnehmerüberlassung dient. Diese Statistik begründet sich auf Daten, die in erster Linie zur Prüfung des vorschriftenkonformen Verhaltens gemäß dem AÜG seitens der Personaldienstleistungsunternehmen erhoben werden.¹⁵ Diese Verleihbetriebe sind laut Arbeitnehmerüberlassungsgesetz verpflichtet den Landesarbeitsämtern

¹⁵ Vgl. Elghahwagi 2006, S.39f

semesterweise statistische Meldungen zu übermitteln. Allerdings wird lediglich ein geringer Anteil dieser übermittelten Informationen auch statistisch ausgewertet. Entscheidende Größen, beispielsweise der tatsächliche Arbeitskräfteverleih sowie die Dauer der Arbeitnehmerüberlassung und die Branchenzugehörigkeit der entleihenden Betriebe werden in der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik nicht ausgewertet oder ausgewiesen.

Als alleinige Quelle für die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung ist derzeit die IAB-Stichprobe bei der Betrachtung von mikroökonomischen Langzeituntersuchungen anzusehen. In dieser Untersuchung wurde eine einprozentige repräsentative Stichprobe aller zwischen 1975 und 1995 jemals sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und bei der Bundesagentur für Arbeit geführten Arbeitnehmer erstellt. Generiert werden diese Informationen auf Grundlage der Meldungen von Arbeitgebern, die diese an die Träger der Sozialversicherungssysteme übermitteln. Durch zusätzliche Informationen wie Betriebsangaben oder Zeiten des Leistungsbezuges, die in die Statistik mit einfließen, können genaue Erwerbsverläufe rekonstruiert werden. Allerdings weist auch diese Statistik zwei wesentliche Mängel auf: zum einen beschränkt sich die Stichprobe auf das Beschäftigungsverhältnis zwischen Verleiher und Leiharbeiter, zum anderen liegt diese Stichprobe bereits 20 Jahre zurück und es mangelt bisher an einer Neuauflage, die der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde.

Man kann beobachten, dass es sich grundsätzlich um eine sehr lückenhafte Datenlage handelt. Daher wird in der Folge eine einheitliche und konsequente Darstellung der Leiharbeitsmarktssituation sehr schwierig. Trotzdem soll im weiteren Verlauf ein Überblick über die Situation gegeben werden, welche die Marktentwicklung verdeutlicht.

3.1 Das Verleihunternehmen

In der Folge soll die erste Partei, die bei einem Arbeitnehmerüberlassungsmodell beteiligt ist, das verleihende Unternehmen näher betrachtet werden. Dabei soll sowohl die strukturelle Entwicklung der in der Branche tätigen Unternehmen untersucht werden, als auch deren Aufgaben beschrieben werden.

3.1.1 Strukturelle Merkmale von Verleihunternehmen

Betrachtet man die Personaldienstleistungsbranche fällt schnell auf, dass sie eine sehr hohe Gründungsdynamik aufweist. Stieg die Zahl der Leiharbeitsunternehmen zwischen 1990 und dem Jahr 2000 von 2.139 auf 5.797, so verdreifachte sie sich in der Folge bis zum Jahr 2005 nochmals beinahe auf 15.943 Unternehmen, deren hauptsächlicher Betriebszweck in der Arbeitnehmerüberlassung liegt.¹⁶ Dies bedeutet eine Steigerung zwischen 1990 und 2005 um circa 645%. Insbesondere nach dem Beschluss der Agenda 2010 und den Hartz Reformen konnte hierbei ein regelrechter Boom beobachtet werden. Nach einer zwischenzeitlich leichten Konsolidierung steigt die Zahl der Verleihunternehmen seit dem Jahr 2007 wieder kontinuierlich an und erreichte im Jahr 2012 einen bisherigen Höchststand von 18.491 Verleihunternehmen.¹⁷ Davon konnten 9.687 Unternehmen eine unbefristete Erlaubnis vorweisen.¹⁸ Nach zweimaliger Verlängerung der einjährigen Erlaubnis, erlaubt das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz auf Antrag die Bewilligung einer unbefristeten Erlaubnis. Diese erlischt allerdings, wenn der Verleiher drei Jahre lang keinen Gebrauch von ihr gemacht hat.¹⁹

¹⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2006): Arbeitsmarkt 2005, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 54. Jahrgang, Nürnberg, S. 113

¹⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2014): Arbeitsmarkt 2013, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 61. Jahrgang, Nürnberg, S. 89

¹⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (2014): Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin, S. 18

¹⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006, S. 19

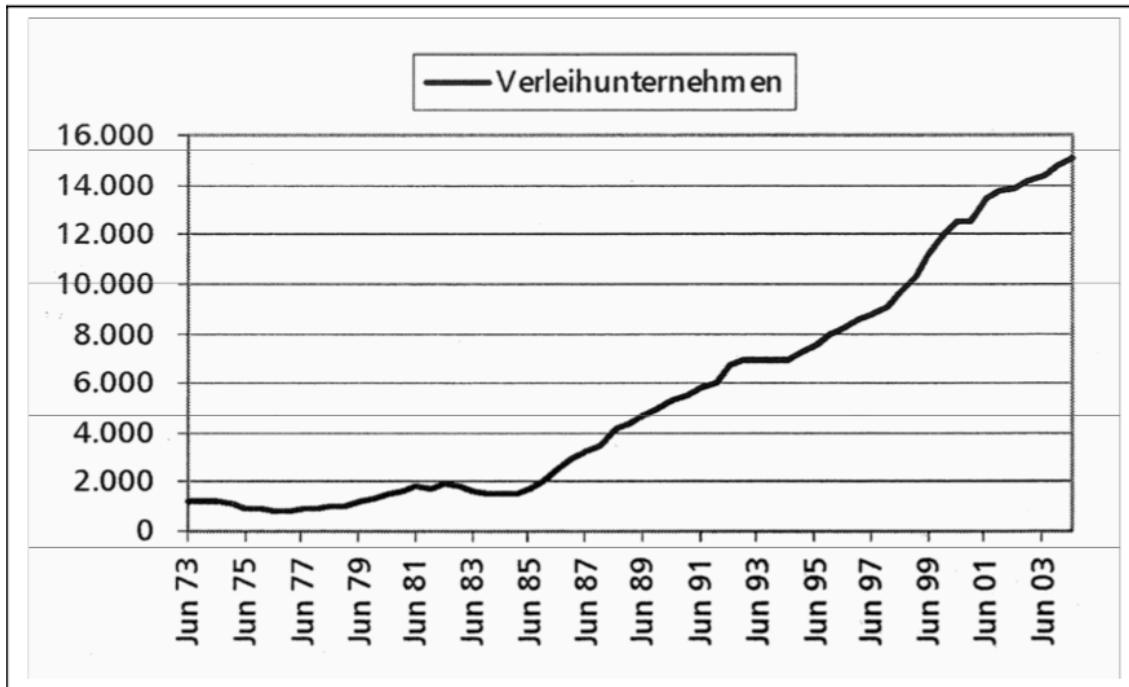


Abb. 2: Zahl der Verleihunternehmen in Deutschland (vgl. Elghahwagi 2006, S.45)

Gegen Ende des Jahres besaßen 3.465 Verleihunternehmen die unbefristete Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung. Dies entsprach einem Anteil von circa 36 %.²⁰ Diese Quote steigerte sich deutlich bis ins Jahr 2005 auf 46%²¹ und hält sich seither relativ stabil. Im Jahr 2013 betrug der Anteil von Personaldienstleistungsunternehmen mit einer unbefristeten Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung im Vergleich zur Gesamtzahl der in dieser Branche tätigen Unternehmen circa 48 Prozent.²² Diese Entwicklung weist zum einen darauf hin, dass sich eine große Zahl an Verleihunternehmen im Bereich der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung etabliert haben, zum anderen, dass es für neue Marktteilnehmer zunehmend schwierig wird sich zu etablieren.

Bei den Unternehmen, die in der Zeitarbeitsbranche aktiv sind wird grundsätzlich unterschieden zwischen jenen, deren Konzentration rein auf der Arbeitnehmerüberlassung liegt sowie sogenannten Mischbetrieben. Diese Mischbetriebe bilden Unternehmen, deren eigentlicher Unternehmenszweck nicht der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung dient, die allerdings gelegentlich ihre Angestellten an andere Unternehmen verleihen. Für den Fall, dass kein

²⁰ Vgl. Elghahwagi 2006, S.45

²¹ Vgl. Deutscher Bundestag (2005): Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin, S. 13

²² Vgl. Deutscher Bundestag 2014, S. 18

Ausnahmetatbestand laut AÜG dabei vorliegt, benötigen auch diese Mischbetriebe eine Erlaubnis zum Verleih von Arbeitskräften.²³ Gründe für die Beantragung einer Erlaubnis können beispielsweise das Ziel einer Verlustvermeidung bei Auftragsschwankungen oder die Unsicherheit gegenüber der Gesetzeslage, ob es gesetzeskonform ist eine Arbeitnehmerüberlassung oder eine Auftragsabwicklung als Werkvertrag zu betreiben, sein.

Wie aus der folgenden Abbildung zur regionalen Verteilung der Zeitarbeitsunternehmen, aufgeteilt nach Landesarbeitsamtsbezirken deutlich wird, konzentrieren sich diese auf Regionen mit hoher Wirtschaftsleistung und einem vergleichsweise hohen Anteil an verarbeitendem Gewerbe. Im Jahr 2004 liegen die Firmensitze der Verleihbetriebe schwerpunktmäßig in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen / Bremen und Hessen. Dieser Anteil beträgt ungefähr 72 %.²⁴

Zeitraum¹	1999	2000	2001	2002	2003	2004²
Nord	1058	1143	1042	1063	1134	1054
Niedersachsen / Bremen	1367	1514	1634	1636	1624	1776
Nordrhein-Westfalen	2582	2671	2781	3083	3135	3239
Hessen	1080	1166	1473	1416	1765	1721
Rheinland-Pfalz / Saarland	816	794	868	903	917	979
Baden-Württemberg	1504	1390	1694	1689	1668	1635
Bayern	1933	2061	2349	2398	2471	2500
Berlin / Brandenburg	465	464	585	614	673	742
Sachsen-Anhalt / Thüringen	689	762	804	829	847	863
Sachsen	487	535	536	534	562	561
Gesamt BRD	11981	12500	13766	14165	14766	15070

Abb. 3: Verleihbetriebe nach Regionen (vgl. Elghahwagi 2006, S. 48)

Der überwiegende Teil der reinen Zeitarbeitsunternehmen beschränkt sich auf eine maximale Anstellung von bis zu 99 Leiharbeitnehmern wie aus der folgenden Grafik deutlich wird. Den Hauptanteil bilden kleine Unternehmen, die unter

²³ Vgl. Deutscher Bundestag 2014, S. 6

²⁴ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 47

20 externe Mitarbeiter im Einsatz haben.²⁵ Der Anteil von Unternehmen, die 100 und mehr Zeitarbeitskräfte beschäftigen, ist in den letzten 10 Jahren relativ stabil geblieben, auch wenn Schwankungen durchaus üblich sind. So beschäftigten zum Vergleich im Jahr 2004 ebenfalls ca. 12 % der Zeitarbeitsunternehmen 100 und mehr externe Mitarbeiter.²⁶

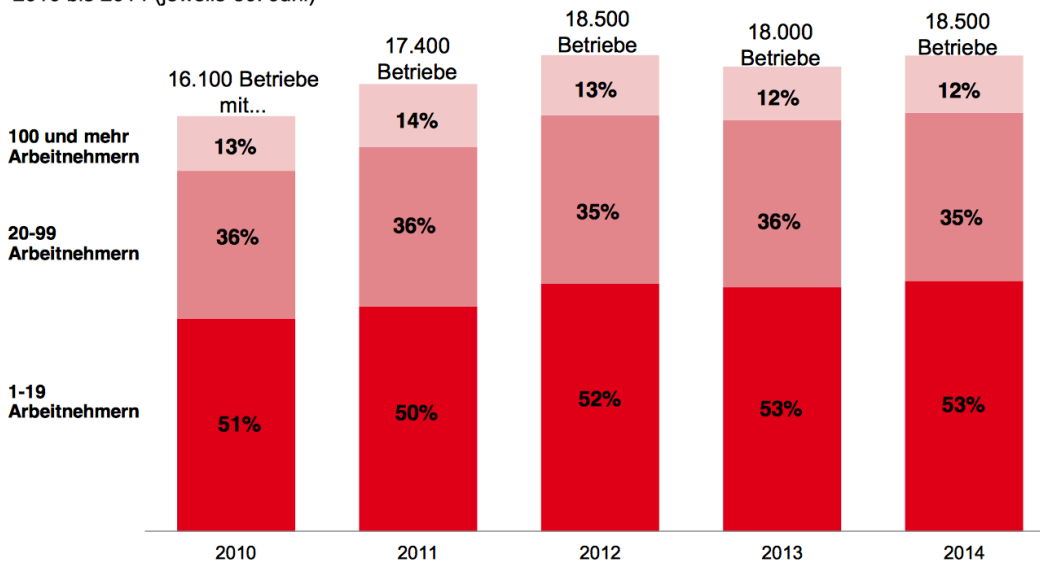
Zahl der Verleihbetriebe nimmt wieder leicht zu

Zahl der Verleihbetriebe nach Anzahl der Mitarbeiter

Bestand, Anteile

Deutschland

2010 bis 2014 (jeweils 30. Juni)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitnehmerüberlassungsstatistik
rundungsbedingt sind Abweichungen in der Summe von 100% möglich

Abb. 4: Verleihbetriebe nach externen Mitarbeitern (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 7)

Das wirtschaftliche Ziel für den Verleihbetrieb begründet sich in der gewinnorientierten Überlassung der Mitarbeiter an das entleihende Unternehmen. Dabei stellen gesetzliche Regelungen im besonderen Maße einen Faktor in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung dar.²⁷ Hierbei wiegt sich auf Kostenseite insbesondere das auf dem Verleihunternehmen lastende Arbeitgeberrisiko schwer. Vor diesem Hintergrund ist die Befristung von Vertragsverhältnissen mit

²⁵ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg, S. 7

²⁶ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 49

²⁷ Vgl. Debus, Norbert (1982): Leiharbeit – das Geschäft mit der Ware Arbeitskraft, Schriftenreihe für Sozialgeschichte und Arbeitgeberbewegung, Band 30, Marburg

den angestellten Leiharbeitnehmern insbesondere bei ungewisser Auftragslage ein zu verfolgendes Primärziel auf Seiten des Verleihers.²⁸

Der anteilmäßig größte Part des vom Kundenunternehmen zu bezahlenden Honorars entfällt beim Modell der Arbeitnehmerüberlassung auf die Entlohnung der Zeitarbeitskraft. Dies kann sowohl den Kalkulationsgrundlagen der großen Zeitarbeitsunternehmen wie Randstad oder Adecco entnommen werden, aber auch spezialisierte Personaldienstleister, wie beispielsweise Hays oder Avantgarde Experts weisen diesen Posten als Hauptkostenpunkt in Ihren Kalkulationen aus. Dabei wird der Hauptpart des erzielten Umsatzes für die Entlohnung der Arbeitnehmer und für Sozialleistungen aufgewendet. Dieser Anteil beläuft sich beispielsweise beim größten Personaldienstleister der Bundesrepublik Deutschland auf circa 78 % während die internen Personalkosten lediglich mit circa 10 % mit in die Preisfindung einfließen. Weitere Kostenpunkte in der Kalkulation stellen Verwaltungs-, Vertriebs- und Werbungskosten dar. Ebenso müssen, wie bei jedem anderen Wirtschaftsunternehmen auch, ein Gewinnaufschlag sowie das Arbeitgeberrisiko mit in die Deckungsbeitragsrechnung einfließen. Dieses Arbeitgeberrisiko beinhaltet unter anderem die Entlohnung des Leiharbeitnehmers für Zeiten, in denen er nicht bei Kundenunternehmen eingesetzt ist, sowie für Krankheitstage und Urlaubszeiten. Jeglicher Personalaufwand, der die Grundlage der Verpflichtung zur Meldung beim Krankenversicherungsträger sowie für den Einzug und das Abführen von Steuern und Sozialversicherungsabgaben bildet, liegt hier beim Verleihunternehmen. Die Summe dieser Kosten führt zu durchschnittlichen Mehrkosten von 20 bis 30% gegenüber Lohntarifen interner, vergleichbarer Mitarbeiter für das Entleihunternehmen bei Inanspruchnahme einer Arbeitnehmerüberlassung.²⁹

Aufgrund eines Mangels an aktuelleren Daten in der wissenschaftlichen Fachliteratur sind diese Angaben auf Betrachtungen aus den 1980er Jahren zurückzuführen. Es kann angenommen werden, dass durch die zunehmende Technisierung und Automatisierung von Verwaltungsprozessen sich die Kosten für den Verwaltungsaufwand etwas reduziert haben, allerdings führt dies durch

²⁸ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 51

²⁹ Vgl. ebd.

das Starke Marktwachstum und den gestiegenen Wettbewerb nicht zwingend zu einer Erhöhung des Gewinnanteils am erzielten Umsatz.

Für den Fall, dass man der Argumentation folgt, dass die Lohnkosten der Entleihunternehmen bei einem dauerhaften Arbeitsverhältnis zur Orientierung für die Lohnkostenstruktur der Zeitarbeitskräfte dienen und diese in vergleichbarer Höhe angesetzt werden müssen, so kommt man zu dem Schluss, dass insbesondere dem Verwaltungskosten- und Gewinnzuschlag in der internen Kalkulation der Personaldienstleistungsunternehmen bei der Gestaltung der Preispolitik eine entscheidende Bedeutung zu eigen wird. Vor diesem Hintergrund besteht innerhalb des Verleihbetriebes ein großes Potenzial, durch effektive Rationalisierungsmaßnahmen diesen Kostenanteil zielführend zu beeinflussen und den sich daraus ergebenden Vorteil als preispolitisches Instrument gewinnbringend einzusetzen.

Einen weiteren Faktor in der Preispolitik des Verleihunternehmens stellen die sich ergebenden Lohnnebenkosten dar. Einerseits beschränkt sich in der Regel die Dauer der meisten Zeitarbeitsverhältnisse auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum, was zur Folge hat, dass diese Ansprüche zwar theoretisch bestehen, in der Praxis aber nicht anfallen, andererseits besteht bei vielen Arten von Lohnnebenkosten eine Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit. Als Beispiele hierfür können der Urlaub, die betriebliche Altersvorsorge und die Arbeitgeberzuschüsse zu vermögenswirksamen Leistungen dienen. Daher können unter Einhaltung aller gesetzlichen und tariflichen Regelungen Verleihunternehmen oft mit geringeren Lohnnebenkosten kalkulieren, als andere Unternehmen.³⁰

3.1.2 Die Aufgaben des Verleihers

Im Folgenden Abschnitt soll ein Überblick über die Aufgaben und Tätigkeiten eines Personaldienstleistungsunternehmens gegeben werden. Eine ausführliche Analyse und Darstellung aller möglichen marketingtechnischen Maßnahmen würde den Rahmen dieser Arbeit deutlich überschreiten.

³⁰ Vgl. ebd. S.52

Als grundsätzliche, alltäglich anfallende Kernaufgaben eines Unternehmens aus der Zeitarbeitsbranche können auf Vertriebsseite die Kundenakquise und Kundenbetreuung definiert werden. Einen weiteren wichtigen Bestandteil stellen außerdem das Rekrutieren von geeigneten Mitarbeitern und deren Betreuung sowie diverse administrative Tätigkeiten dar. Durch die Dienstleistungsorientierung der Leiharbeitsunternehmen wird es als Hauptaufgabe angesehen, dem Kundenunternehmen das bestmöglich geeignete Personal in einem Zeitarbeitsverhältnis zur Verfügung zu stellen. Dafür ist es für das Personaldienstleistungsunternehmen unerlässlich sowohl Kandidaten zu finden, die ein geeignetes Qualifikationsprofil aufweisen, als auch eine ausreichende Zahl an Vermittlungsaufträgen zu generieren. Aufgrund dieser Faktoren ist eine erfolgreiche Positionierung am Markt für Zeitarbeit unerlässlich.

Für diese Positionierung stehen einem Unternehmen der Leiharbeitsbranche verschiedenste Möglichkeiten zur Verfügung. So gibt es vielerlei Gelegenheiten um der Öffentlichkeit Informationen zu Unternehmenszielen und –fakten, Einsatzmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen sowie finanziellen und Sozialleistungen näher zu bringen. Wege hierfür sind unter Anderem der eigene Internetauftritt, der im digitalisierten Zeitalter eine immer größer werdende Rolle spielt, Messeauftritte, Pressegespräche sowie Firmenveranstaltungen und die Pflege des persönlichen Kontakts zu Unternehmen und Behörden.³¹

Wie bei jedem anderen Unternehmen das im Dienstleistungsumfeld tätig ist, kommt auch bei Personaldienstleistern der Kundenakquise eine Schlüsselfunktion zu. Ein wichtiger Faktor des Unternehmenserfolgs und -wachstums liegt in der Anzahl und Qualität der Kunden, die sich in der Hauptsache auf zwei verschiedene Wege gewinnen lassen. Zum einen besteht die Möglichkeit ein Unternehmen, das bis dato das Modell der Arbeitnehmerüberlassung noch nicht genutzt hatte von den positiven Aspekten dieser Art der Personalbeschaffung zu überzeugen und sich so einen neuen Kunden zu generieren. Der zweite Weg liegt darin ein Unternehmen, das bereits mit Personaldienstleistern zusammenarbeitet, entweder von Konkurrenzunternehmen abzuwerben oder aber sich in den Kreis der Personallieferanten aufnehmen zu lassen. Eines der wich-

³¹ Vgl. Jung 2008, S.142

tigsten Instrumente zur Kundengewinnung und –bindung stellt hierbei der persönliche Kontakt und der Aufbau einer persönlichen Geschäftsbeziehung zu den Ansprechpartnern im Kundenunternehmen dar. Dieses persönliche Verhältnis führt oftmals dazu, dass durch Mundpropaganda und Weiterempfehlungen weitere neue Kunden hinzugewonnen werden können. Diese Aufgaben werden in der Regel von den für den Fachbereich und Kundenkreis zuständigen Account-Managern übernommen.

Als zweite Hauptaufgabe bestimmt die Beschaffung und Betreuung externer Mitarbeiter das Tagesgeschäft eines Personaldienstleistungsunternehmens. Die gewissenhafte und sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter, die als Zeitarbeitskräfte eingesetzt werden ist insbesondere deshalb wichtig, da sie das eigene Unternehmen beim Kunden repräsentieren. Für die zielgerichtete und effektive Auswahl von geeignetem und qualifiziertem Personal ist es unerlässlich, dass das Kundenunternehmen ein detailliertes Anforderungsprofil für die gesuchte Zeitarbeitskraft zur Verfügung stellt. In diesem sollten Rahmendaten wie Tätigkeitsangaben, Arbeitsbeginn, Arbeitsort, Arbeitszeiten, Dauer des Einsatzes, aber auch Angaben zu wichtigen Qualifikationen und Softskills enthalten sein. Da in Zeitarbeitsunternehmen darauf geachtet wird, den Bestand der nicht eingesetzten Mitarbeiter möglichst klein zu halten, müssen in der Regel bei einer Anfrage passende Mitarbeiter für das Kundenunternehmen erst rekrutiert werden. Mögliche Maßnahmen hierfür stellen Anfragen bei der Bundesagentur für Arbeit, das Schalten von Anzeigen auf der unternehmenseigenen Homepage, die Ausschreibung von Stellen auf Internet-Jobbörsen oder, insbesondere bei der Suche nach Fachkräften, das aktive Kontakten von geeigneten Kandidaten auf Online-Karriereportalen wie Xing oder LinkedIn dar. Des Weiteren kann in der Regel auf einen bereits bestehenden Bewerberpool aus vorherigen Suchen oder Initiativbewerbungen zurückgegriffen werden. Diese Aufgaben werden in der Regel von den Recruitern im Unternehmen übernommen, die dazu in einem direkten Austausch mit dem zuständigen Account Manager stehen.

Nach erfolgreicher Vermittlung zum Kunden ist es im Rahmen der Mitarbeiterbetreuung wichtig, dass das Personaldienstleistungsunternehmen ein möglichst gutes Verhältnis zu seinen externen Mitarbeitern unterhält. Für das Unternehmen besteht ein hohes Interesse daran, dass der entliehene Arbeitnehmer sei-

ne Aufgaben motiviert und zuverlässig erledigt um eine möglichst hohe Qualität der Arbeit zu erzielen und damit auch das Kundenunternehmen zufriedenzustellen und sich so ein positives Image aufzubauen. Ein geeignetes Mittel zur Pflege der Beziehung sowohl zum Kundenunternehmen, als auch zu den eingesetzten Mitarbeitern, sind der direkte Besuch vor Ort beim Kundenunternehmen. So kann im direkten Gespräch mit Ansprechpartnern beim Kunden zum einen Feedback zur Arbeitsleistung des Mitarbeiters eingeholt werden, zum anderen können in persönlichen Gesprächen mit dem Mitarbeiter Rückmeldungen zu den Arbeitsbedingungen, der Zufriedenheit und zu möglichem Fortbildungsbedarf eingeholt werden.

Zu den schwerpunktmäßigen administrativen Aufgaben, die bei einem Personaldienstleistungsunternehmen anfallen zählen die Erstellung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen, die damit einhergehenden Zahlungen der Sozialversicherungsleistungen, die Buchhaltung, die Disposition der Zeitarbeitskräfte und deren Abrechnung sowie die Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen für diese.

3.2 Der Entleihbetrieb

Bei der folgenden Betrachtung der Entleihbetriebe soll der Fokus auf die Analyse der strukturellen Entwicklung gelegt werden und anschließend sollen sich ergebende Chancen und Risiken näher untersucht werden.

3.2.1 Strukturelle Merkmale von Entleihbetrieben

Die Betrachtung von aktuellen, validen Zahlen zu Entleihbetrieben fällt deshalb schwer, da es an aktuellen und aussagekräftigen Statistiken hierzu mangelt. Seit dem Jahr 1981 werden in der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik keine Informationen über strukturelle Daten der Entleihbetriebe erfasst. Sowohl der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik, als auch der IAB-Beschäftigtenprobe mangelt es an Daten, die eine detaillierte Betrachtung von Unternehmen, die mit dem Modell der Arbeitnehmerüberlassung arbeiten, zulassen. Bis zum Jahr 1994

wurden Daten zu den Entleihunternehmen durch das Ifo-Institut und das IAB differenziert ausgewertet.³²

Es erfolgt eine Betrachtung der Unternehmen, die Zeitarbeiter zwischen den Jahren 1993 und 1994 in einem Zeitraum von zwölf Monaten einsetzen. Diese werden nach ihrer Betriebsgröße und nach der Zugehörigkeit zu einzelnen Wirtschaftszweigen differenziert untersucht. Der Anteil der Nutzenden an den antwortenden Betrieben beschreibt in diesem Zusammenhang die Intensität der Nutzung in der jeweiligen Gruppierung. In den alten Bundesländern gaben 18,2 % der befragten Unternehmen an Zeitarbeitskräfte im abgelaufenen Kalenderjahr eingesetzt zu haben. Aufgrund der vorhandenen und Ausgebauten Strukturen in Westdeutschland belegt dieses Ergebnis die Etablierung des Systems der Arbeitnehmerüberlassung in den alten Bundesländern. Zum Zeitpunkt der Umfrage gaben in den neuen Bundesländern hingegen nur 9,5 % aller Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, an Zeitarbeitskräfte beschäftigt zu haben.³³ Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich diese Werte inzwischen weiter angenähert haben.

Betriebsgrößenklasse (Beschäftigtenzahl)	Anteil der Entleihbetriebe in %		Nutzungsintensität in %	
	West	Ost	West	Ost
1 - 19	66,5	70,7	6,1	6,0
20 - 99	21,1	22,4	14,3	12,0
100 - 499	11,0	5,9	25,7	12,9
500 - 999	0,5	0,5	34,2	13,2
1000 - 4999	0,9	0,4	39,8	22,2
5000 und mehr	0,1	0,1	43,2	37,5
Insgesamt	100,0	100,0	18,2	9,5

Abb. 5: Einsatzunternehmen nach Betriebsgrößen und relative Nutzung der Arbeitnehmerüberlassung (vgl. Löw-Jasny 2000, S. 80f)

³² Vgl. Elghahwagi 2006, S. 52

³³ Vgl. Rudolph, Helmut; Schröder, Esther (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30. Jg., S. 111f

Wie in Abbildung 5 deutlich wird, handelt es sich bei den Betrieben, die das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung nutzen, größtenteils um kleine und mittelständische Unternehmen. Für die Sonderauswertung wurden die Befragungsbefragungen von 1994 zu vakanten Stellen von 4.612 Unternehmen der neuen Bundesländer im Frühjahr und die von 1.921 Unternehmen in den alten Bundesländern im Herbst analysiert. In dieser Befragung wurde erkennbar, dass 88 % der westdeutschen Unternehmen über weniger als 100 Beschäftigte verfügten und lediglich 2 % mit mehr als 500 Angestellten zu den Großunternehmen zählten. Ein ähnliches Bild malte sich in den neuen Bundesländern in denen 94 % der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigten und nur 1% als Großunternehmen eingestuft werden konnte. Der Anteil der Unternehmen, die Zeitarbeitskräfte einsetzen, an einer bestimmten Größenkategorie, wird als Nutzungsintensität bezeichnet. Diese weist im Vergleich mit der Betriebsgröße einen positiven Zusammenhang auf. Das bedeutet, dass je höher die Betriebsgröße ist, desto höher ist auch die Nutzungsintensität. Den höchsten Wert weist diese bei Großunternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten auf. Dies weist darauf hin, dass Großunternehmen das Instrument der Arbeitnehmerüberlassung stärker zur Flexibilisierung ihrer Ressourcen nutzen als Kleinbetriebe. Die bestehende Tendenz, die bei Großunternehmen seit 10 Jahren erkennbar ist, sich auf ihre Kernkompetenzen und –aufgaben zu konzentrieren, hat sich größtenteils parallel zu deren flexiblem Bedarf an Personal, abhängig von unterschiedlichen Auftragslagen, fortgesetzt. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Struktur der Entleihbetriebe sich bezüglich der Nutzungsintensität im Wesentlichen nicht verändert hat.³⁴

Mehr als 50 % der Unternehmen, die in der Umfrage den Einsatz von Leiharbeitskräften angaben, sind dem Primär- oder Sekundärsektor zuzuordnen. Das bedeutet, dass die Entleihbetriebe sowohl in West- als auch in Ostdeutschland hauptsächlich aus den Branchen Stahl- und Leichtmetallbau, Land- und Forstwirtschaft sowie Elektrotechnik und Maschinenbau kamen. Im tertiären Sektor stellen zum einen der Handel und zum anderen der Sektor der wirtschaftsnahen Dienstleistungen die Schwerpunktgebiete für den Einsatz temporärer Arbeitskräfte dar. Aufgrund der Tatsache, dass Zeitarbeit in der Baubranche verboten

³⁴ Vgl. Elghahwagi 2006, S. 53

ist, stellt der Anteil in Höhe von 30 % in den neuen Bundesländern einen unerwartet hohen Anteil dar. Auch die im September 1994 vorgenommene gesetzliche Lockerung diesbezüglich, kann nicht als Erklärung für das Ergebnis dienen, da die Befragung der Unternehmen in den neuen Bundesländern bereits Anfang des Jahres durchgeführt wurde. Demzufolge lässt die Bauwirtschaft, die zu diesem Zeitpunkt eine der wenigen florierenden Branchen im Osten Deutschlands darstellte, annehmen, dass dort vermehrt kaufmännische und technische Zeitarbeitskräfte eingesetzt wurden.

3.2.2 Chancen und Risiken für den Entleiher

In der Folge sollen positive sowie negative Gesichtspunkte des Arbeitnehmerüberlassungsmodells für den Entleiher dargestellt und näher untersucht werden.

Als Grundsatz kann davon ausgegangen werden, dass sich der unumgängliche Anstieg der Personalkosten, der durch Inanspruchnahme von Leiharbeitskräften entsteht, sich negativ auswirkt, eine Kostenreduzierung jedoch einen positiven Effekt bietet. Das Arbeitnehmerüberlassungsmodell wird in der Regel als Flexibilisierungsmethode genutzt, beispielsweise um kurzfristige personelle Engpasssituationen, Auftragsschwankungen, die saisonal oder konjunkturell bedingt sein können, und terminelle Problemsituationen zu überbrücken. Für den Entleiher ergibt sich die Möglichkeit mit Hilfe externer Personalbeschaffungsmodelle Lieferfristen oder Wartezeiten zu verkürzen. Er kann das Risiko von Strafzahlungen aufgrund von Leistungserbringungsschwierigkeiten minimieren und außerdem termingerechte Auftragsabschlüsse gewährleisten. Des Weiteren besteht die Möglichkeit der Annahme von Folgeaufträgen und die Chance sich daraus ergebende Gewinne zu realisieren. Insofern gibt der Einsatz von Zeitarbeitskräften einem Entleihbetrieb, den eigenen Personalbestand zu optimieren, insbesondere hinsichtlich seiner Produktivität und der Planungssicherheit seiner Projekte.³⁵

Ein weiteres Ziel des Einsatzes von Leiharbeitnehmern aus Sicht des Entleihbetriebes kann eine gewisse Signalwirkung gegenüber der eigenen Stammbeleg-

³⁵ Vgl. Rudolph; Schröder 1997, S. 123

schaft darstellen. Einerseits kann dadurch ein Schutz hinsichtlich strapaziöser Arbeitsbedingungen geboten werden, andererseits kann den Angestellten auch vor Augen geführt werden, dass keine Arbeitskraft unersetzbar ist. Der zweite Aspekt stellt ein Drohsignal dar, um Forderungen seitens der Mitarbeiter, beispielsweise nach der Steigerung des Lohnniveaus oder der Anpassung von Arbeitsbedingungen, zu unterdrücken. Dies könnte eine nachteilige Wirkung auf das Unternehmen ausüben, falls das Stammpersonal in den Zeitarbeitskräften einen Unsicherheitsfaktor für den eigenen Arbeitsplatz ausmacht. In Folge dessen besteht das Risiko, dass arbeitsrelevante Informationen durch die internen Mitarbeiter nicht an die temporär eingesetzten Kräfte weitergegeben werden. Dadurch entsteht das Risiko, dass einerseits die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und andererseits die Qualität der Arbeit seitens der Zeitarbeitskräfte negativ beeinflusst werden. Dies kann in weiterer Konsequenz zu Mehrarbeit, beispielsweise in Form von nachträglichen Bearbeitungen, führen, von der auch die Stammebelegschaft betroffen sein könnte. Anfallende Überstunden würden einen finanziellen Schaden bedeuten und unter Umständen kann auch die termingerechte Ausführung von Aufträgen in Mitleidenschaft gezogen werden.

Einen weiteren positiven Aspekt bei der Inanspruchnahme der Leistungen von Arbeitskräften in Arbeitnehmerüberlassung bildet die „Pufferfunktion“, die diese Art der flexiblen Gestaltung der Personalpolitik dem Unternehmen gegenüber der Stammebelegschaft bietet.³⁶ Einerseits können hierbei Belastungsspitzen für die Stammebelegschaft, die zu einer hohen Arbeitsintensität und erhöhten wöchentlichen Arbeitszeit führen durch die Aufteilung der zu verrichtenden Arbeit auf eine höhere Anzahl an Arbeitskräften ausgeglichen oder abgeschwächt werden. Andererseits kann die Beschäftigung von Zeitarbeitskräften dazu genutzt werden, um belastende Arbeitsbedingungen sowie anstrengende Tätigkeiten, sowohl in körperlicher als auch in psychischer Hinsicht, für das eigene Stammpersonal zu verhindern.³⁷

³⁶Vgl. Bellmann, Lutz; Promberger, Markus (2002): Zum betrieblichen Einsatz von Leiharbeit : Erste Ergebnisse einer Pilotstudie. WSI-Mitteilungen : Monatszeitschrift Des Wirtschafts- Und Sozialwissenschaftlichen Instituts in Der Hans-Böckler-Stiftung, 55(8), Frankfurt a.M. S. 486

³⁷Vgl. Alewell, Dorothea; Friedrich, Colette; Martin, Simone (2004): Gleichbehandlungsgrundsatz: Ende der Zeitarbeit? : Ausgewählte betriebliche Wirkungen der Zeitarbeit aus ökonomischer Perspektive. In: Beschäftigungsstabilität im Wandel?, S. 240

Eine weitere Möglichkeit die sich einem Entleihunternehmen durch den Einsatz externer Arbeitskräfte ergibt, besteht in der Möglichkeit zur Deckung eines spezifischen Qualifikationsbedarfes. Der Entleiher kann sich so Qualifikationen in sein Unternehmen holen, die grundsätzlich nicht zur Struktur des Betriebes passen würden. Dadurch kann er auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens verzichten und sich geeignete Arbeitskräfte „just-in-time“ zur Verfügung stellen lassen.³⁸ Zu Bedenken ist, dass sich bei Etablierung dieser Maßnahme im Unternehmen die Entwicklung einer Corporate Identity gefährdet sein könnte. Bedingt wird dies durch die nur kurzfristige Beschäftigung der Zeitarbeitskräfte was zur Folge hat, dass sich diese nicht mit der Unternehmensphilosophie identifizieren und somit bei den internen Mitarbeitern auf Akzeptanzprobleme stoßen.

Als letztes gewichtiges Argument für die Nutzung von Zeitarbeitskräften für ein Unternehmen kann die Instrumentalisierung zur Auswahl- und Rekrutierungsfunktion dieses Modells bieten. Dieses sogenannte „Matching von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage“³⁹ wird durch die entleihenden Zeitarbeitsunternehmen übernommen. Dabei erfolgt eine Suche und Vorselektion von geeignetem und qualifiziertem Personal durch das Personaldienstleistungsunternehmen, welches dieses dann in der Folge in Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung stellt. Die Kosten für Suche und Selektion können dadurch vom Entleiher eingespart werden. Als möglicher negativer Aspekt kann dabei allerdings ein Problem der zeitlichen, örtlichen und quantitativen Verfügbarkeit von passendem und ausreichend qualifiziertem Personal auftreten, sodass die geforderte Arbeitsleistung unter Umständen nicht erbracht werden kann.

In diesem Zusammenhang kann das Modell der Arbeitnehmerüberlassung vom Entleihbetrieb auch zum Zweck der Erprobung von Arbeitskräften genutzt werden. Hierbei besteht die Chance für den Entleihbetrieb darin, die Beschäftigung der Arbeitskraft als Zeitarbeitnehmer sozusagen als Verlängerung der Probezeit

³⁸ Vgl. Mittlacher, Lars; Ruh, Erik (2003): Zeitarbeit als personalpolitisches Instrument in kleinen und mittleren Unternehmen? In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 55, 1, Freiburg, S. 22

³⁹ Vgl. Rudolf; Schröder 1997, S. 105

zu nutzen, die dadurch über die übliche und tariflich begrenzte hinaus reicht.⁴⁰ Über diesen verlängerten Zeitraum können persönliche Faktoren wie Engagement, Eignung, Produktivität, Motivation und Sozialisierung der Arbeitskraft beobachtet, erprobt und beurteilt werden. Sofern diese verlängerte Probezeit erfolgreich gestaltet wird und weiterhin Bedarf seitens des Entleihers an der Arbeitskraft besteht, kann dieser, in der Regel gegen eine Gebühr an den Verleihbetrieb, den Arbeitnehmer in Festanstellung in die Stammbesellschaft integrieren. Dadurch können weitere Kosten für die anderweitige Rekrutierung von neuem Personal eingespart werden. Sollte sich die Zeitarbeitskraft hingegen nicht bewähren, so kann der Einsatz ohne zusätzliche finanzielle Aufwendungen abgebrochen werden.

3.3 Die Zeitarbeitskraft

In der Folgenden Betrachtung soll auch auf die dritte und letzte an einer Arbeitnehmerüberlassung beteiligte Partei, die Zeitarbeitskraft selbst, näher untersucht werden. Auch hierbei soll, neben der Analyse der strukturellen Entwicklung, auf Chancen und Risiken für Zeitarbeitnehmer näher eingegangen werden.

3.3.1 Strukturelle Merkmale von Zeitarbeitskräften

Durch das stetige Wachstum der Arbeitnehmerüberlassungsbranche hat sich auch der durchschnittliche Bestand an Zeitarbeitskräften im Jahresdurchschnitt seit der Einführung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes von 1972 stark gesteigert. Seit der Einführung des AÜG hat er sich, wie die Grafik von Abbildung 6 anschaulich darstellt, mehr als verzweifelt. In der Natur der Sache liegt, dass auch bei dieser Entwicklung Schwankungen bestehen, beispielsweise durch allgemeine wirtschaftliche Stagnation oder den Wechsel in der personalpolitischen Gestaltung von Unternehmen. Allein im Zeitraum zwischen 1994 und 2004 wuchs der Beschäftigtenstand an Arbeitnehmern, die als Leiharbeiter eingesetzt wurden zum Stichtag um 288 %. Als Vergleich kann dienen, dass im

⁴⁰ Brose, Hanns-Georg; Schulze-Böing, Matthias; Meyer, Werner (1990): Arbeit auf Zeit: Zur Karriere eines "neuen" Beschäftigungsverhältnisses, Opladen, S. 152

gleichen Zeitraum die Anzahl aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in der Gesamtwirtschaft einen Rückgang von ca. 3% zu verzeichnen hatte. Vor diesem Hintergrund der allgemeinen Stagnation des Arbeitsmarktes, konnte ein immer stärker vorhandener Ausbau der Beschäftigungsverhältnisse von Zeitarbeitskräften beobachtet werden. Allerdings bewegt sich der Anteil aller Beschäftigten, die in Arbeitnehmerüberlassung tätig sind, gemessen an der gesamten Volkswirtschaft, weiterhin auf einem sehr niedrigen Level.⁴¹ Im ersten Halbjahr 2014 waren laut Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Agentur für Arbeit durchschnittlich circa 837.441 Arbeitnehmer als Zeitarbeitskräfte im Einsatz, was in Deutschland lediglich einen Anteil 2,5 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse bedeutet, beziehungsweise nur 2,1 % aller Erwerbstätigen. Somit weist die Bundesrepublik Deutschland in dieser Hinsicht im internationalen Vergleich eine eher geringe Marktdurchdringung auf.

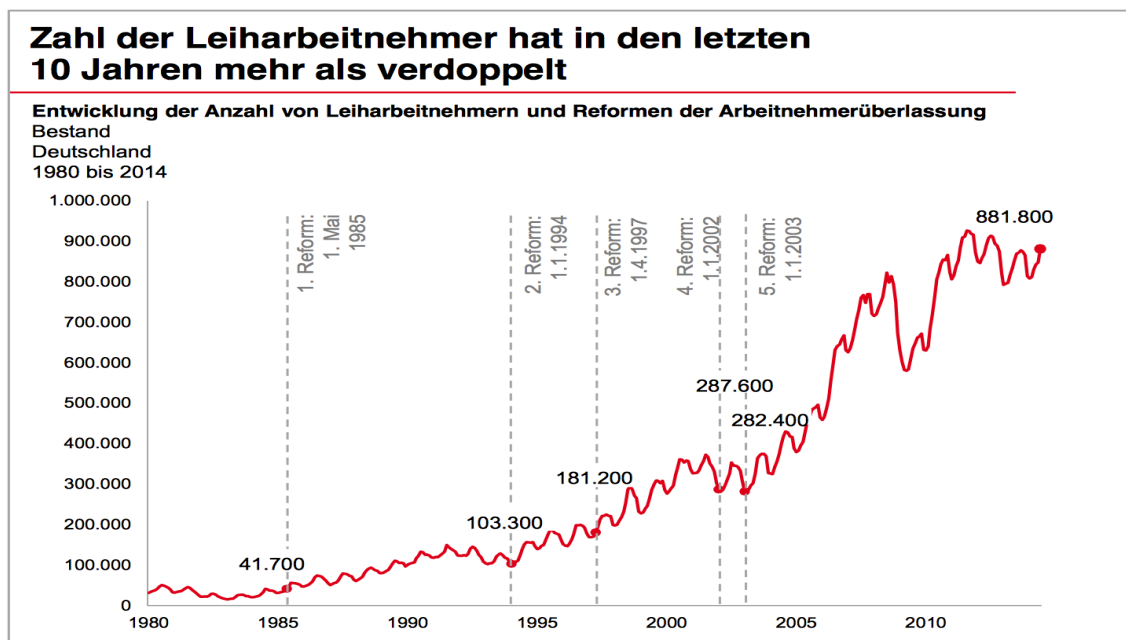


Abb. 6: ANÜ in Deutschland 1980-2014 (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 6)

Als internationale Vergleichswerte mit einem höheren Anteil an Zeitarbeitnehmern, gemessen am gesamten Arbeitsmarkt, können beispielsweise die USA mit 2,8 %, Frankreich mit 2,2 % oder Großbritannien mit 3,9 % dienen.⁴²

⁴¹Vgl. Elghahwagi, 2006, S. 40f

⁴²Vgl. Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister (2015): Zeitarbeit kompakt, Mai 2015 www.personaldienstleister.de, Zugriff vom 14.6.2015

Eine hohe Bedeutung kann Leiharbeit insbesondere als Ausgleichsprozess am deutschen Arbeitsmarkt beigemessen werden, da die Beschäftigungsverhältnisse in Arbeitnehmerüberlassung eine deutlich höhere Fluktuationsrate aufweisen als die klassischen Arbeitsverhältnisse in der Gesamtwirtschaft. Diese Dynamik am Markt lässt sich durch den sogenannten „Labour Turnover“ messen. Dieser wird berechnet, indem der Mittelwert der Summe aller Einstellungen und Entlassungen eines Jahres ins Verhältnis zum durchschnittlichen Jahresbestand der abhängig Beschäftigten gesetzt wird. Hierbei kann der Personalwechsel genauso bei vorhandenen Stellen stattfinden wie auch durch die Schaffung neuer bzw. den Wegfall bestehender Jobs entstehen. Da der Labour Turnover die dynamischen Zahlen von Einstellungen und Entlassungen in das Verhältnis zu einer Bestandsgröße setzt, gibt er Auskunft über die Umschlagshäufigkeit am Arbeitsmarkt. In der folgenden Abbildung wird der Labour Turnover zum Vergleich für alle sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse und für den Zeitarbeitsmarkt dargestellt.



Abb. 7: Labour Turnover in Deutschland (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2014): IAB-Kurzbericht Nr. 13, Juli 2014, Nürnberg, S.4)

Diese Verhältnisgröße nahm im Jahr 2000 in der Zeitarbeitsbranche den Wert 2 an was bedeutet, dass in diesem Sektor die Arbeitskräfte etwa zwei Mal umgeschlagen wurden. Vergleicht man den Labour Turnover in der Zeitarbeit mit dem für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, der über den Beobachtungszeitraum zwischen 0,31 und 0,26 liegt, wird die Dynamik der Branche besonders deutlich. Die Abbildung macht aber auch deutlich, dass diese Dynamik seit dem Jahr 2000 kontinuierlich sinkt. Demnach dauerte im Durchschnitt ein abgeschlossenes Arbeitsverhältnis in Arbeitnehmerüberlassung im Jahr 2012 etwa zehn Monate, jenes eines sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 46 Monate. Die Abbildung macht damit auch deutlich, dass es eine Tendenz zu längeren Beschäftigungsdauern gibt.⁴³

Der zu beobachtende Anstieg der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von Zeitarbeitskräften ist einerseits auf die stufenweise Erhöhung der gesetzlich zulässigen Überlassungsdauer von ursprünglich drei Monaten bis zur endgültigen Aufhebung der Begrenzung im Jahre 2004 zurückzuführen, andererseits hat sich der Einsatz von Zeitarbeitskräften als fester Bestandteil in der mittelfristigen Personalplanung von Unternehmen etabliert.⁴⁴

Die Struktur der Beschäftigten, die in Arbeitnehmerüberlassung tätig sind, weist im gesamtwirtschaftlichen Vergleich einige wesentliche und im Zeithorizont nachhaltige Unterschiede auf. Anteilsmäßig gibt es eine wesentlich höhere Quote an Männern und ausländischen Arbeitnehmern, die in Zeitarbeit beschäftigt sind, als Frauen. Außerdem ist die Altersstruktur in diesem Beschäftigungsfeld wesentlich jünger angesiedelt, häufig besitzen die Arbeitskräfte keine berufliche Ausbildung und werden deshalb als Nichtfachkraft beschäftigt. Als Hauptgrund für die relativ niedrige Quote an Frauen, die in Arbeitnehmerüberlassung beschäftigt werden, kann angesehen werden, dass Zeitarbeitskräfte in der Hauptsache im verarbeitenden Gewerbe oder der Industrie eingesetzt werden, welche traditionell als Männerdomänen gelten.⁴⁵

⁴³Vgl. Haller, Peter; Jahn, Elke (2014): Hohe Dynamik und kurze Beschäftigungsdauern, IAB-Kurzbericht Nr. 13, Juli 2014, Nürnberg, S.4

⁴⁴ Deutscher Bundestag (2005): Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin, S. 24

⁴⁵Vgl. Löw-Jasny, 2000, S. 115 f

3.3.2 Chancen und Risiken für die Zeitarbeitskraft

Das Modell der Arbeitnehmerüberlassung bietet Zeitarbeitskräften in vielerlei Hinsicht Chancen, birgt allerdings auch einige Risiken. Aufgrund der Vielzahl dieser Aspekte soll im Folgenden nur auf die jeweils wichtigsten Chancen und Risiken eingegangen werden.

Eine Beschäftigung als Zeitarbeitskraft bietet für eine Vielzahl von Arbeitskräften Chancen. Zu ihnen zählen ungelernte Arbeitskräfte genauso wie Fachkräfte, Studenten, Berufsanfänger, Wiedereinsteiger nach längerer beruflicher Unterbrechung, Mütter nach einer Babypause oder ältere Arbeitssuchende. So bietet sich für sie die Möglichkeit, durch eine Anstellung als Zeitarbeitskraft einen Einstieg ins Berufsleben zu finden, beziehungsweise den Anschluss an dieses nicht zu verlieren oder wieder zu finden. Insbesondere jene Berufseinsteiger, welche nach ihrer bestandenen Abschlussprüfung nach der Ausbildung nicht direkt in ein festes Angestelltenverhältnis übernommen werden konnten, bekommen durch einen Berufseinstieg als Zeitarbeitskraft ihre bestehenden Qualifikationen mit Erfahrungen im Beruf aufzuwerten. Durch unterschiedliche Einsätze können vielfältige Erfahrungen gesammelt werden, welche für spätere berufliche Herausforderungen von Vorteil sein können.

Als grundsätzliche Vorteile einer Anstellung als Leiharbeitskraft können für jeden Zeitarbeitnehmer genannt werden, dass er eine volle soziale Absicherung, inklusive Kranken-, Renten, Arbeitslosen-, Pflege-, und Unfallversicherung erhält. Des Weiteren werden Zuschläge für Arbeiten an Sonn- und Feiertagen ausbezahlt, außerdem besteht das Recht auf bezahlten Urlaub. Gesetzlich vorgeschrieben ist außerdem eine Lohnfortzahlung bei Nichteinsatz bei einem Kundenunternehmen sowie das bestehen des gesetzlichen Kündigungsschutzes. Oftmals bieten viele Zeitarbeitsfirmen darüber hinaus kostenlose Weiterbildungsmaßnahmen an.

Als negativ anzusehen ist die Tatsache der Gefahr einer hohen psychischen und physischen Belastung für Zeitarbeitskräfte. Diese kann in dem Wunsch begründet werden, dass eine Zeitarbeitskraft grundsätzlich gerne in eine Festanstellung wechseln möchte. Bei einer Vielzahl von wechselnden Einsatzorten und der damit verbundenen Ungewissheit, welche Tätigkeiten zu verrichten

sind, kann dies zu persönlichen Belastungen beitragen. Bei einer Quote von 36,1 % von Zeitarbeitskräften, die vom Kundenunternehmen in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen werden kann man festhalten, dass durchaus eine realistische Chance der Übernahme aus der Zeitarbeit heraus besteht.⁴⁶ Bei Zeitarbeitskräften, die mit dem Ziel eine solche Übernahme zu erreichen ein temporäres Arbeitsverhältnis wechseln, besteht die Gefahr, dass sie sich selbst dadurch einen starken Erfolgsdruck auferlegen. Unter Umständen leisten sie Mehrarbeit, um sich beim Arbeitgeber als geeignet bezüglich ihrer Arbeitsqualität und –Quantität zu erweisen. Das kann dazu führen, dass die Stammbeschäftung am Arbeitsplatz die eingesetzten Zeitarbeitskräfte als Konkurrenz wahrnimmt.

Weitere Nachteile für Zeitarbeitskräfte können beispielsweise in einer niedrigeren Bezahlung als in einer Festanstellung bestehen. Hierbei ist allerdings der gesetzlich verankerte „equal pay“ Grundsatz zu sehen, wonach ein Zeitarbeitnehmer nicht weniger verdienen darf, als das Grundgehalt eines vergleichbaren festangestellter Arbeitnehmers im Unternehmen. Der Gehaltsunterschied ergibt sich dabei aus dem Fehlen von unternehmensüblichen Bonuszahlungen oder weniger Urlaubstagen. Des Weiteren haben Zeitarbeitsunternehmen in der Regel keinen Betriebsrat, der sich für die Arbeitnehmerrechte im Streitfall einsetzt, wie zum Beispiel dem Kündigungsschutz oder einem Mutterschaftsurlaub.

Eine weitere Chance, insbesondere für gut ausgebildete Fachkräfte, stellt die sogenannte „qualifizierte Zeitarbeit“ dar. So kann diese Berufsgruppe als Türöffner bei renommierten und begehrten Arbeitgebern genutzt werden, bei denen es nicht selten vorkommt, dass Mitarbeiter aus der Zeitarbeit heraus in eine Festanstellung übernommen werden. So besetzen gerade große Unternehmen häufig mit Zeitarbeitskräften um sie bei Bewährung in eine interne Anstellung zu übernehmen.

⁴⁶ Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (2014): Anteil der Übernahme von Zeitarbeitskräften durch Kunden (Klebeeffekt*) im 3. Quartal 2014. In *Statista - Das Statistik-Portal*. Zugriff am 15. Juni 2015, von <http://de.statista.com/>

3.4 Zwischenfazit

Das Modell der Arbeitnehmerüberlassung bietet vielfältige Möglichkeiten und Chancen, sowohl für den Verleihbetrieb, den Entleihbetrieb, als auch für die Zeitarbeitskraft selbst.

Es kann in diesem Zusammenhang festgehalten werden, dass das Modell der Arbeitnehmerüberlassung sich durch seine vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zu einem unverzichtbaren Bestandteil in der freien Wirtschaft entwickelt hat. Durch ihre beschäftigungsfördernde Wirkung trägt Zeitarbeit außerdem zur Senkung der Arbeitslosigkeit bei und entlastet somit die Sozialkassen des Staates.

Durch seine personalpolitische Flexibilisierungswirkung bietet sie Unternehmen die Möglichkeit, personalwirtschaftliche Handlungsspielräume zu schaffen. Des Weiteren stellt Zeitarbeit ein geeignetes Instrument dar, um personelle Engpässe schnell und kurzfristig zu überbrücken. Bei der Besetzung von Positionen für Fachkräfte kann sie zudem als Absicherung für das Unternehmen als verlängerte Probezeit genutzt werden, sowie die Rekrutierung dieser Fachkräfte den Verleiher ausgelagert werden um somit die interne Personalabteilung zu entlasten. Herausforderungen können allerdings unter anderem bei der Akzeptanz externer Mitarbeiter durch die Stammbeslegschaft sowie durch das Konkurrenzdenken dieser entstehen. Hierbei ist es für die Unternehmensführung unerlässlich sensibel auf die Bedürfnisse interner Mitarbeiter einzugehen.

Für die Arbeitnehmer, die als Leiharbeitskräfte beschäftigt sind, bietet eine Beschäftigung in Zeitarbeit vielfältige Berufschancen. So können Einblicke in vielfältige Branchen und Arbeitsbereiche gewonnen werden und eine Vielzahl an Erfahrungen gesammelt werden, die sich für das spätere Berufsleben als vorteilhaft herausstellen können. Außerdem bietet eine Anstellung bei einem Zeitarbeitsunternehmen eine gute Möglichkeit zum beruflichen Wiedereinstieg. Für Fachkräfte und Studienabgänger bietet eine Arbeitnehmerüberlassung des Weiteren die Möglichkeit, einen Einsatz bei renommierten Unternehmen als Türöffner zu nutzen, um sich dort zu präsentieren und intern übernommen zu werden. Für ungelernte Kräfte oder Fachkräfte, die mit dem Ziel in ein Zeitarbeitsver-

hältnis eintreten, intern übernommen zu werden, besteht jedoch das Risiko, durch persönlich aufgebauten Druck oder Unzufriedenheit, psychischen oder durch ein entsprechendes Arbeitsumfeld physischen Belastungen ausgesetzt zu sein.

Für Zeitarbeitsunternehmen können bei der Vermittlung von Fachkräften in Arbeitnehmerüberlassung insbesondere Herausforderungen durch den einerseits schlechten Ruf von Zeitarbeit in Deutschland entstehen, andererseits durch den bestehenden Fachkräftemangel. Allerdings bieten sich gerade in diesem Bereich noch große Chancen, insbesondere auch durch noch nicht besetzte Marktsegmente, da die Vermittlung von Fachkräften in Zeitarbeit ein eher neues Tätigkeitsfeld für Personaldienstleistungsunternehmen darstellt. Deshalb sollen im folgenden Kapitel Möglichkeiten erläutert werden unter deren Zuhilfenahme effektiv Fachpersonal rekrutiert werden kann.

4 Rekrutierungstechniken

Zu Zeiten eines grassierenden Fachkräftemangels in Deutschland wird es sowohl für Unternehmen, als auch für Personaldienstleistungsunternehmen immer wichtiger einerseits durch ein effektives und effizientes Recruiting, andererseits durch eine starke Positionierung als attraktive Marke am Arbeitsmarkt möglichst früh gut ausgebildete Arbeitnehmer vom eigenen Unternehmen zu überzeugen und unter Umständen an sich zu binden.

Bei den wichtigsten Möglichkeiten für ein effektives Recruiting kann im Wesentlichen zwischen drei unterschiedlichen Methoden unterschieden werden. Die gebräuchlichste und auch in der Öffentlichkeit offensichtlichste ist die der offiziellen Ausschreibung von vakanten Stellen auf Online-Jobbörsen wie stepstone.de, monster.de oder auch der eigenen Homepage. Da diese Möglichkeit allerdings nicht immer besteht, beispielsweise durch rechtliche Aspekte bedingt, gibt es des Weiteren die Möglichkeit, aktiv geeignete Kandidaten über die Suche auf Karriereportalen wie Xing oder LinkedIn durch sogenanntes „Active Sourcing“ zu identifizieren und kontaktieren. Diese aktive Suche ist eine Art des sogenannten Headhunting, das insbesondere bei der Suche nach Fach- und Führungskräften angewendet wird, die bereits einschlägige Erfahrungen im jeweiligen Fachbereich sammeln konnten und sich so bereits profilieren konnten. Als drittes wichtiges Werkzeug eines spezialisierten Personaldienstleistungsunternehmens kann der eigene Pool an Kandidaten angesehen werden. In diesem Pool befinden sich potenzielle Kandidaten, deren Profile idealerweise regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden und die nach bestimmten Eigenschaften eingestuft werden.

Da eine Untersuchung der Markenbildung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, soll in der Folge auf die wichtigsten Rekrutierungsmethoden eingegangen werden, die für Unternehmen aus dem Bereich der auf die Vermittlung von Fachkräften spezialisierten Personaldienstleistung zur Verfügung stehen. Dazu sollen auch Artikel aus Fachzeitschriften zitiert werden um den aktuellen Forschungsstand mit in die Erörterung einfließen zu lassen.

4.1 Rekrutierung über Stellenausschreibungen

Als erstes wichtiges Instrument ist die Ausschreibung vakanter Stellen über unterschiedliche Stellenportale zu nennen. Die klassische Ausschreibung in Zeitungen oder Zeitschriften rückt durch die fortschreitende Digitalisierung in den Hintergrund, da durch den Auftritt in Online-Plattformen eine deutlich höhere Reichweite und bessere Zielgruppenansprache generiert werden kann. Als in Deutschland wichtigste und verbreitetste Portale, die im Bereich der Stellenausschreibung für Fachkräfte zu nennen sind, können stepstone.de und monster.de genannt werden, wie der Folgenden Grafik entnommen werden kann. Sie teilen sich mehr als ein Viertel des Gesamtmarktes an Online-Stellenanzeigen in Deutschland.

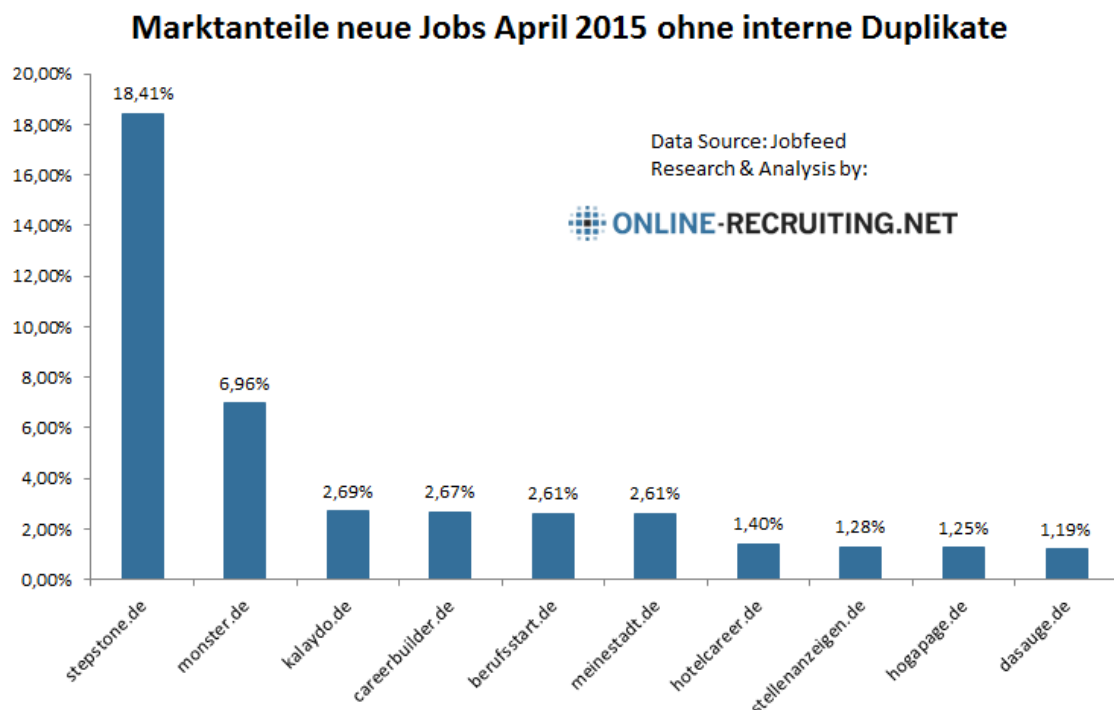


Abb. 8: Marktanteile Online-Jobbörsen (vgl. online-recruiting.net (2015): Marktanteile neue Jobs April 2015 ohne interne Duplikate, www.online-recruiting.net, Zugriff v. 20.6.2015)

Als wesentlicher Erfolgsfaktor bei diesen Ausschreibungen kann die ansprechende Gestaltung der Stellenanzeige an sich angesehen werden. Zu Beginn einer Stellenanzeige wird der potenzielle Bewerber über das Unternehmen an sich informiert werden. Bei einer Stellenausschreibung, die ein Personaldienstleistungsunternehmen schaltet um die Stelle eines Kunden zu besetzen, wird in diesem Fall das Dienstleistungsunternehmen kurz vorgestellt, in welchen Berei-

chen es Personal vermittelt und in der Folge mit einem allgemein gehaltenen Satz erklärt, aus welcher Branche das Kundenunternehmen kommt, für das gesucht wird und an welchem Standort. Als nächster Punkt folgt eine Beschreibung der ausgeschriebenen Stelle. Hierbei werden die Aufgabenfelder des künftigen Stelleninhabers definiert sowie Befugnisse und die hierarchische Einordnung präzisiert. Zusammen mit der folgenden Definition des Qualifikationsprofils nimmt dieser Abschnitt den Hauptteil der Stellenausschreibung ein. Bei der Definition des Qualifikationsprofils werden neben fachlichen auch persönliche und methodische Kompetenzen die erwartet oder gewünscht werden beschrieben. Im Anschluss werden die Leistungen und Benefits hervorgehoben, die einen Kandidaten erwarten, der sich auf diese Stelle bewirbt und der sie am Ende besetzen wird. Zum Abschluss wird der Bewerber darum gebeten bei seiner Bewerbung Angaben zum frühestmöglichen Eintrittstermin sowie gegebenenfalls zu seinen Gehaltsvorstellungen zu machen.⁴⁷ Des Weiteren wird eine Kontaktperson angegeben an die sich bei Rückfragen gewendet werden kann und es wird in der Regel ein Hyperlink bereitgestellt mit dessen Hilfe der Bewerber seine Bewerbungsunterlagen direkt im Bewerberportal des Personaldienstleistungsunternehmens hinterlegen kann. Der große Vorteil für den Personaldienstleister besteht dabei darin, dass damit automatisch sein eigener Bewerberpool erweitert wird. Auf diesen Pool wird im folgenden Kapitel noch genauer eingegangen.

Grundsätzlich ist es immer sinnvoll, diese Stellenausschreibungen zu erstellen um sie auf der unternehmensinternen Website zu schalten. Inwieweit es zielführend ist sie gegen eine nicht unerhebliche Gebühr auch auf externen Stellenportalen zu veröffentlichen hängt immer von der jeweiligen Stelle und von den spezifischen Anforderungen ab. Für den Fall, dass mit der Schaltung eine möglichst hohe Reichweite unter potenziellen Bewerbern generiert werden soll, ist die Veröffentlichung auf allgemeinen Portalen wie beispielsweise stepstone.de als sinnvoll zu erachten.

⁴⁷ Vgl. KOFA – Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen: Rekrutierungsverfahren – Mit Weitblick Fachkräfte rekrutieren, in: www.kofa.de, Zugriff v. 20.6.2015

4.2 Rekrutierung über einen eigenen Bewerberpool

Als wichtigstes innerbetriebliches Kapital eines Personaldienstleistungsunternehmens ist sein interner Bewerberpool von potenziellen Kandidaten anzusehen. Je besser dieser strukturiert ist und je gepflegter die darin enthaltenen Bewerberprofile bezüglich Aktualität, Kenntnissen und Berufsgruppen sind, desto größer ist der Mehrwert, den dieser Kandidatenpool für das Unternehmen mit sich bringt. Dieser ist deshalb ein so wichtiges Hilfsmittel bei der Suche nach geeigneten Fachkräften, da er als einziges der zur Verfügung stehenden Rekrutierungsinstrumente bereits detaillierte Informationen, sowohl über Kontaktdaten und Lebensläufe, als auch über bisherige Bewerbungsprozesse und die damit verbundenen persönlichen Einschätzungen durch bisherige persönliche Kontakte und Vorstellungsgespräche enthält.

Der Aufbau eines solchen Bewerberpools erfolgt durch das sogenannte E-Recruitment. Dabei werden die Bewerbungen in digitalisierter Form gespeichert und eine Bewerberdatenbank aufgebaut. Diese Bewerber können einerseits durch ehemalige Stellenausschreibungen auf die sich Kandidaten beworben haben ins System gelangen, aber auch über Initiativbewerbungen oder Active Sourcing. Wichtig dabei ist, möglichst regelmäßig mit den registrierten Bewerbern in Kontakt zu bleiben um die hinterlegten Daten in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren.⁴⁸ Dieser Kontakt kann ebenso durch automatisch generierte E-Mails erfolgen, die der Kandidat in regelmäßigen Abständen erhält, wie auch durch regelmäßigen telefonischen oder persönlichen Kontakt. Durch diese Vorgehensweise können vielerlei positive Effekte erzielt werden. So können künftige Ausschreibungen schneller und kostengünstiger bearbeitet werden, da bei einer ausreichenden Menge an geeigneten Kandidaten, die bereits in diesem Bewerberpool vorhanden sind, eine kostengebundene Ausschreibung auf externen Stellenportalen überflüssig wird. Ein weiterer positiver Effekt der durch regelmäßigen Kontakt vor allem zu als interessant eingestuften Kandidaten entsteht ist der, dass diese sich, selbst wenn sie bereits eine neue Stelle angetreten haben, bei ihrem nächsten Wunsch zur beruflichen Veränderung an

⁴⁸ Vgl. Flato, Erhard; Reinbold-Scheible, Silke (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement - Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen, München, S.54 f

das Unternehmen wenden werden, von dem sie sich am besten betreut fühlen. Des Weiteren können solche Kandidaten, sollten sie nicht vom eigenen Unternehmen vermittelt worden sein, bei neuen Ausschreibungen aktiv angesprochen werden und so unter Umständen von der Konkurrenz abgeworben werden.

Festzuhalten ist abschließend, dass insbesondere bei der Vermittlung von Fachkräften nicht die Quantität der Kandidaten des vorhandenen Bewerberpools als entscheidendes Kriterium für dessen Mehrwert zu nennen ist, sondern die Qualität der Profile und der Pflege dieser.

4.3 Rekrutierung über Active Sourcing

Active Sourcing bezeichnet die proaktive Ansprache von potenziellen Kandidaten zur Beschaffung von neuem Personal. In der Vergangenheit war dies aufgrund fehlender Kandidaten-Datenbanken und Kontaktnetzwerke kaum realisierbar. Mittlerweile allerdings ist diese Ansprache dank sozialer Netzwerke im Internet und speziellen Online-Lösungen sehr viel einfacher geworden. Die Vorteile gegenüber herkömmlicher Methoden der Personalbeschaffung liegen dabei auf der Hand. Einerseits kann durch diese Art der Rekrutierung eine größere Anzahl an potentiellen Kandidaten angesprochen werden als bei herkömmlichen Methoden. Während bei Online-Stellenanzeigen nur aktiv Arbeitssuchende erreicht werden und mit Printanzeigen nur die Zeitungs- beziehungsweise Zeitschriftenleser, können durch Active Sourcing alle Fachkräfte erreicht werden, die zur jeweiligen Vakanz passen. Des Weiteren muss der Recruiter nicht auf eine ausreichende Qualität des Bewerberrücklaufs von Stellenanzeigen hoffen, sondern kann selbst festlegen, nach welchen Kriterien er potenzielle Kandidaten sucht und auswählt. Weitere Vorteile bestehen für Personaldienstleistungsunternehmen bei der Kandidatensuche über Active Sourcing außerdem durch die relativ niedrigen Kosten, die durch diese Form der Kandidatensuche entstehen. Es muss allerdings Erwähnung finden, dass sich diese Form der Personalbeschaffung durchaus zeitintensiv gestalten kann.⁴⁹

⁴⁹ Vgl. XING AG: Active Sourcing: Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels?, In: www.competitiverecruiting.de, Zugriff v. 20.6.2015

Active Sourcing als proaktive Form der Personalbeschaffung erfolgt in der Regel über Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn. Sie stellt heute eine der wichtigsten Formen der Personalbeschaffung, insbesondere für Fach- und Führungskräfte dar. Dabei kann der Recruiter auf verschiedene Werkzeuge wie die reguläre Suchfunktion der Portale, aber auch speziell entwickelte professionelle Tools wie den sogenannten „Talentmanager“ bei Xing oder den „Recruiter“ bei LinkedIn zurückgreifen. Mit diesen Hilfsmitteln kann die Effizienz der Recruitingtätigkeiten nochmals gesteigert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Active Sourcing für Recruitementdienstleister als modernes Mittel der Kandidatenidentifizierung und Kandidatenansprache eine immer wichtigere Rolle bei der effizienten Suche nach Fachkräften spielt. Als modernes Hilfsmittel bei der Jagd nach gut ausgebildeten Arbeitskräften bei einem zunehmenden Fachkräftemangel ist es inzwischen als wichtigstes Werkzeug der gezielten Kandidatenansprache unerlässlich geworden.

4.4 Recruitingtrends und Zwischenfazit

Während passive Methoden der Personalbeschaffung, also das Schalten von Print- und Online-Stellenanzeigen weiterhin weit verbreitet sind, geben mittlerweile rund 20% der im „ICR Social Media Report 2013“ befragten Unternehmen mittlerweile an, zusätzlich zu diesen klassischen Methoden der Personalsuche auch aktiv nach potenziellen Kandidaten für vakante Stellen zu suchen. Diese Veränderung im Rekrutierungsprozess ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass sich der Arbeitsmarkt zunehmend von einem sogenannten „Nachfragermarkt“ zu einem „Anbietermarkt“ entwickelt. Das bedeutet, dass sich Unternehmen inzwischen bei der gewünschten Zielgruppe in gewisser Weise sozusagen um deren Arbeitskraft bewerben müssen. Active Sourcing als ein wichtiger Trend im Recruiting muss dabei bereits frühzeitig betrieben werden. Dies geschieht schon bevor der eigentliche Bedarf entsteht um dann über einen geeigneten Pool an Kandidaten zu verfügen. Durch eine ständige Pflege dieses Kandidatenpools kann in der Folge sichergestellt werden, dass bei Entstehen einer interessanten Vakanz diese schnell und qualitativ hochwertig besetzt wer-

den kann. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass bereits frühzeitig wachsende Geschäftsfelder identifiziert werden und entsprechende Kandidaten angesprochen werden. Diese Methode des vorausschauenden Rekrutierens ist bekannt unter dem Fachbegriff „Talent Relationship Management“.⁵⁰

Abschließend kann zusammenfassend behauptet werden, dass klassische Rekrutierungsformen, wie das Schalten von Stellenanzeigen immer noch ein wichtiges Instrument der Personalbeschaffung und –Rekrutierung darstellen. Allerdings werden moderne Formen des Recruitings, wie das sogenannte Active Sourcing zu einem immer wichtigeren Faktor beim Kampf um die besten Fachkräfte. Dabei spielen insbesondere bei Personaldienstleistungsunternehmen hausinterne, gepflegte Kandidatenpools eine zentrale Rolle um eine effiziente und effektive Personalauswahl der besten verfügbaren Arbeitskräfte zu garantieren.

⁵⁰ Vgl. ebd

5 Fazit und Ausblick auf die Zukunft spezialisierter Personaldienstleister

Als abschließendes Gesamtfazit kann festgehalten werden, dass die atypische Beschäftigungsform der Arbeitnehmerüberlassung auch im Bereich der Fachkräftevermittlung zu Zeiten eines grassierenden Fachkräftemangels ein großes Potenzial birgt.

Für das Kundenunternehmen bietet sich insbesondere bei der Besetzung von Positionen, bei denen sich dem Stelleninhaber die Möglichkeit bietet, in der Unternehmensstruktur aufzusteigen, bei diesem Modell der externen Personalbeschaffung die Chance, es als Rekrutierungsmaßnahme zu instrumentalisieren. Dabei wird es oftmals als verlängerte Probezeit genutzt, um die Eignung der Nachwuchsführungskraft bezüglich fachlicher Qualifikationen sowie die Konvergenz mit der Unternehmenskultur unter Umständen über einen längeren Zeitraum zu testen und zu beobachten.

Für den gut ausgebildeten Arbeitnehmer, der in einem solchen Beschäftigungsverhältnis angestellt ist, bietet sich oftmals nur so die Möglichkeit, eine Stelle in einem renommierten Unternehmen zu erhalten um sich dort für eine dauerhafte Anstellung zu präsentieren. Hierbei dient die Anstellung als Zeitarbeitskraft als sogenannter Türöffner.

Einem Personaldienstleistungsunternehmen, welches Fachkräfte in Arbeitnehmerüberlassung vermittelt bietet sich einerseits durch die beschriebenen Veränderungen im Recruiting-Prozess durch moderne Ansätze die Möglichkeit, sich schnell am Markt zu profilieren, andererseits kann durch das Besetzen eines bis dato unbeachteten Marktsegments oder eine entsprechende Spezialisierung auf ein solches, schnell Wachstum generiert werden und eine Marke geschaffen werden. Als Beispiel hierfür kann der spezialisierte Personaldienstleister „Avantgarde Experts“ genannt werden, der sich als erstes Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften aus den Bereichen Marketing, Kommunikation und Sales in Arbeitnehmerüberlassung spezialisiert hat und sich somit schnell zu einem der

führenden spezialisierten Personaldienstleister in Deutschland entwickelt hat genannt werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass durch alle genannten Faktoren der Markt für spezialisierte Personaldienstleistungen weiter wachsen wird, insbesondere durch den zunehmenden Mangel an Fachkräften in Deutschland. Unternehmen nutzen zunehmend das Mittel der Zeitarbeit um künftige Führungskräfte ausgiebig zu testen, bevor sie diese in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernehmen, sowie um ihre Rekrutierungskosten zu optimieren. Für spezialisierte Personaldienstleister kann von einer zunehmenden Konsolidierung des Marktes ausgegangen werden, sodass eine starke Positionierung des eigenen Unternehmens als Marke am Markt zunehmend unerlässlich wird.

Die zu Beginn aufgestellte Forschungsfrage, ob Arbeitnehmerüberlassung im Bereich der Fachkräftevermittlung ein zukunftsfähiges Modell sei kann daher durchwegs positiv beantwortet werden.

Literaturverzeichnis

ALEWELL, Dorothea; FRIEDRICH, Colette; MARTIN, Simone (2004): Gleichbehandlungsgrundsatz: Ende der Zeitarbeit? : Ausgewählte betriebliche Wirkungen der Zeitarbeit aus ökonomischer Perspektive. In: Beschäftigungsstabilität im Wandel?, München.

BALZE, Wolfgang; REBEL, Wolfgang; SCHUCK, Peter (2002): Arbeitsrecht und Outsourcing, Heidelberg.

BELLMANN, Lutz; PROMBERGER, Markus (2002): Zum betrieblichen Einsatz von Leiharbeit : Erste Ergebnisse einer Pilotstudie. WSI-Mitteilungen : Monatszeitschrift Des Wirtschafts- Und Sozialwissenschaftlichen Instituts in Der Hans-Böckler-Stiftung, 55(8), Frankfurt a.M..

BROSE, Hanns-Georg; SCHULZE-BÖING, Matthias; MEYER, Werner (1990): Arbeit auf Zeit: Zur Karriere eines "neuen" Beschäftigungsverhältnisses, Opladen.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2006): Arbeitsmarkt 2005, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 54. Jahrgang, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2014): Arbeitsmarkt 2013, Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, 61. Jahrgang, Nürnberg.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – Aktuelle Entwicklungen , Nürnberg

BUNDESARBEITGEBERVERBAND DER PERSONALDIENSTLEISTER (2015): Zeitarbeit kompakt, Mai 2015, http://www.personaldienstleister.de/fileadmin/user_upload/05_Presse/Downloads/BAP_Zeitarbeit_kompakt_05.15_web.pdf, Zugriff vom 14.6.2015

DEBUS, Norbert (1982): Leiharbeit – das Geschäft mit der Ware Arbeitskraft, Schriftenreihe für Sozialgeschichte und Arbeitgeberbewegung, Band 30, Marburg

DEUTSCHER BUNDESTAG (2000): Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2005): Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin

DEUTSCHER BUNDESTAG (2014): Zwölfter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG –, Berlin.

ELGHAHWAGI, Sonja (2006): Arbeitnehmerüberlassung – Grundlagen, Entwicklung, Ziele. Saarbrücken.

FLATO, ERHARD; REINBOLD-SCHEIBLE, SILKE (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement - Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen, München

GICK, Dietmar (1984): Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung zwischen Verbot und Neugestaltung, Berlin.

HALLER, PETER; JAHN, ELKE (2014): Hohe Dynamik und kurze Beschäftigungsdauern, IAB-Kurzbericht Nr. 13, Juli 2014, Nürnberg.

HINSEN, LUDGER (2009): Verantwortung für Arbeit. Flexibilität mit Personaldienstleistungen, Berlin

INTERESSENVERBAND DEUTSCHER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN (2014): Anteil der Übernahme von Zeitarbeitskräften durch Kunden (Klebeeffekt*) im 3. Quartal 2014. In: Statista - Das Statistik-Portal, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/245891/umfrage/uebernahme-von-zeitarbeitskraeften-durch-kunden/>, . Zugriff vom 15. Juni 2015.

JUNG, Hans (2008): Personalwirtschaft, 8. Auflage, München.

KOFA – FACHKRÄFTESICHERUNG FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN: Rekrutierungsverfahren – Mit Weitblick Fachkräfte rekrutieren, in: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-finden/rekrutierungsverfahren>, Zugriff v. 20.6.2015

LÖW-JASNY, Christine (2000): Zeitarbeit – Arbeit mit der Zeit, München.

MITLACHER, Lars; RUH, Erik (2003): Zeitarbeit als personalpolitisches Instrument in kleinen und mittleren Unternehmen? In: Personal : Zeitschrift für Human Resource Management, Jg. 55, 1, Freiburg.

ONLINE-RECRUITING.NET (2015): Marktanteile neue Jobs April 2015 ohne interne Duplikate, <http://www.online-recruiting.net/marktanteile-neue-jobs-auf-deutschlands-jobboersen-201504/>, Zugriff v. 20.6.2015.

REIPEN, Markus (2006): Die Personal-Service-Agentur – Herzstück der Hartz-Arbeitsmarktreform, Hamburg.

RUDOLPH, Helmut; SCHRÖDER, Esther (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 30. Jg., Nürnberg.

WOLTERS, TOBIAS (2008): Leiharbeit: Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG) (Edition der Hans-Böckler-Stiftung 226). Düsseldorf

XING AG: Active Sourcing: Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels?, In:

<http://www.competitiverecruiting.de/resources/WhitePaper+Active+Sourcing+XING+ICR.pdf>, Zugriff v. 20.6.2015.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname